



GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

Borta bra men hemma bäst, eller?

*En fallstudie om hur ledarskap, engagemang och motivation
förändrats under distansarbete*

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisationsteori VT21
Kandidatuppsats
Lovisa Bjärkling 19990610
Matilda Blomstrand 19980313
Handledare: Stefan Tengblad

Abstract

In March 2020, Covid-19 reached Swedish borders, and the spread went from small to large in only a few weeks. In April the same year, a large part of Swedish workforce was asked to work from home. Under this year, businesses have been forced to adapt to new flexible working methods, both when it comes to technology and the requirements of new leadership. The purpose of this study has been to examine how human resources managers and employees have experienced the transition to remote work. The study has too examined how managers and employees believe we will work after the corona pandemic. The study aimed to give firm recommendations to businesses of how they can use organizational theory to their advantage, in the transition to more flexible working methods.

The empirical material is collected by qualitative interviews with twelve people from three different companies. As a complement to the interviews, former studies and organizational theories have been used to create a relevant frame of references. The conclusion of the study was that both managers and employees have experienced a change in motivation, and that the most apparent lack during the pandemic was social interaction. People miss each other and the ability to communicate live, and it has been a real challenge to create similar fields online. The leader has a great significance when work is remote based and a need for strong distance leadership has increased. The study has proved that people have individual needs, and get motivated by different things, which increases the importance of an observant and engaged leader even more. The relationship between colleagues and managers has also proved to be of great importance for the engagement when working from home, as colleagues have become our digital workplace. Finally, the study has shown that the change to the new way of working has created a strong will to work flexibly in the future, half the week at home, and half the week at the office. There is no desire to return to 100% office hours and office landscapes after the corona pandemic.

Key words: Motivation, engagement, leadership, remote work, communication, loyalty, participation.

Nyckelord: Motivation, engagemang, ledarskap, distansarbete, kommunikation, lojalitet, delaktighet.

Innehållsförteckning

Abstract	1
1. Problematisering	4
1.1 Inledning	4
1.2 Relevans	4
1.3 Syfte	5
1.4 Avgränsning	5
1.5 Forskningsfrågor	5
2. Teori	5
2.1 Tidigare forskning	5
2.1.1 Distansarbete	6
2.1.2 Distansledarskap	7
2.1.3 Situationsanpassat ledarskap TM	8
2.1.4 Lojalitet	9
2.2 Employee engagement och arbetsmotivation	10
2.2.1 The 3 C's of Employee Engagement	11
2.2.2 Maslows behovstrappa	12
2.2.3 Herzbergs tvåfaktorsteori om arbetstillfredsställelse	13
2.2.4 Motivationsfaktorer	14
3. Metod	15
3.1 Forskningsansats	15
3.2 Datainsamling	16
3.3 Urval och intervjuer	17
3.4 Bearbetning av material	18
3.5 Forskningsetik	18
3.6 Metoddikussion	19
3.7 Kritik till den egna studien	19
4. Empiriskt resultat och analys	20
4.1 Vad skapar engagemang och motivation?	20
4.2 Verktyg för att öka engagemang och motivation	21
4.3 Delaktighet	23
4.3.1 Tillhörighet i en grupp	23
4.3.2 Involvering i beslutsfattande	25
4.4 Lojalitet	27
4.5 Meningsskapande och mål	28
4.6 Fördelar och nackdelar med distansarbete	29
4.7 Vad tror anställda och chefer händer efter coronapandemin?	31
5. Slutsats	32

5.1 Förändring av employee engagement och arbetsmotivation	32
5.2 Chefers och anställdas föreställning om framtida arbetssätt	33
6. Diskussion	34
6.1 Rekommendationer till chefer	34
6.2 Förslag till vidare studier	35
Referenslista	36
Bilagor	39

1. Problematisering

1.1 Inledning

År 2020 var ett omvälvande år för hela världen och många branscher blev hårt drabbade. Pandemin har skapat hög arbetslöshet och arbetsgivare har tvingats finna nya sätt att utföra verksamheten på. Förutom stora omställningar ökade distansarbete markant i branscher där anställda har haft förutsättningar att arbeta hemifrån. Under början av pandemin ökade distansarbete med 400% från föregående år, efter myndigheternas rekommendationer för att minska smittspridningen (Chef, 2020).

Fördelar med att arbete utförs på kontor är att samarbete uppmuntras samt att det fysiska mötet anammas. Arbetstagare som vanligtvis sitter i kontorslandskap tillsammans och som är vana vid att interagera, har på grund av distansarbete tvingats till interaktion med hjälp av digitala verktyg. Distansarbete har också inneburit nya kreativa lösningar och stort kostnads- och tidsbesparande. Employee engagement, som enligt Imperatori (2017) definieras som den anställdas engagemang, tillfredsställelse och delaktighet på arbetet, har påverkats av distansarbete, men på vilket sätt? Hur förändras individens känsla av tillhörighet i en organisation som följd av detta? Hur har distansarbete har medfört svårigheter för organisationer att ha kontroll över medarbetarnas välmående? Har arbetet med employee engagement försvårats till följd av att chefernas närvaro bland de anställda har minskat? Det är viktigare än någonsin att arbeta frekvent med employee engagement, för att bibehålla de anställdas engagemang, som i sin tur kan påverka motivation och prestation. Motivation kan användas som ett verktyg för att skapa engagemang, men för att motivationen inte ska sjunka under distansarbete måste anställda vara tillfreds med bland annat sin fysiska arbetsplats (Herzberg m.fl., 2010). Den fysiska arbetsplatsen har däremot med anledning av Covid-19 flyttats, förändrats och blivit mindre trivsamt för många.

Med grund i ovan diskussion är det intressant att undersöka hur chefer och anställda upplevt en förändring i employee engagement och motivation som följd av distansarbete. Forskningsfrågan kommer undersökas med grund i flera teoretiska resonemang, med syfte att undersöka förändringen till distansarbete så djupgående som möjligt. Patel & Davidson (2011) främjar kvalitativa intervjuer som en undersökningsmetod, då frågorna kan anpassas till intervjuobjektens erfarenheter och kunskap.

1.2 Relevans

Distansarbete är ett aktuellt ämne och det är viktigt att poängtera att det finns både för- och nackdelar med arbetssättet beroende på vilket perspektiv som studeras; samhälleligt, miljömässigt, personligt eller ekonomiskt. Det är relevant att studera om engagemang och motivation hos anställda och chefer förändrats samt hur chefers arbete med employee engagement påverkats samt uppfattningen om hur arbetssättet kommer vara efter pandemin. På grund av den nya interaktion mellan anställda och chefer som tvingats fram, riskerar den gemenskap som vanligtvis finns på arbetsplatser att försvinna. Employee engagement kommer i

denna studie att diskuteras utifrån modeller med motivation, tillit, lojalitet och arbetstillfredsställelse hos anställda. Vidare kommer modellerna användas för att diskutera hur de kan användas som redskap för att utveckla employee engagement på distans. En stor del av de som identifierats smittade av Covid-19, har smittats på arbetsplatsen (DI, 2020). Under år 2020 har Folkhälsomyndigheten rekommenderat alla som kan arbeta hemifrån att göra detta, för att minska risken att medarbetare smittar varandra (Av, 2020). Med hjälp av distansarbete och kombinerat med rekommendationer att avstå icke nödvändigt resande (Folkhälsomyndigheten, 2021), minskade antal resenärer vecka 47 år 2020 med ca 50% jämfört med samma vecka år 2019 (Aftonbladet, 2020). Detta kan givetvis bero på annat än distansarbete, men arbete hemifrån kan ses som en bidragande faktor.

Vi hoppas att detta arbete ska ge organisationer en ökad förståelse för hur distansarbete har påverkat och förändrat attityden på arbetsplatser under coronapandemin. Hur säkerställer chefer fortsatt engagemang hos de anställda? Hur fortsätter chefer att utveckla och motivera de anställda trots den geografiska spridningen? Hur spås vi jobba efter pandemin?

1.3 Syfte

Syftet med studien har varit att undersöka hur personalansvariga chefer och anställda har upplevt en eventuell förändring i employee engagement och motivation som följd av distansarbete. Vi vill med studien ge handfasta rekommendationer till företag om hur organisationsteori kan användas för att utnyttja fördelar av distansarbete, och reducera nackdelarna som kan försvåra arbetet med engagemang.

1.4 Avgränsning

Vi har avgränsat oss till tre stora företag, där vi har jämfört hur företagens employee engagement eventuellt har påverkats under året 2020 genom tolv intervjuer med chefer och anställda. Ämnet är av intresse då en stor del av individerna inom dessa organisationer beordrats att arbeta hemifrån, för att stoppa smittspridningen av Covid-19.

1.5 Forskningsfrågor

1. Hur har personalansvariga chefer och anställda på stora företag upplevt en förändring i employee engagement och arbetsmotivation, som följd av Covid-19 och distansarbete?
2. Hur tror anställda och chefer att vi kommer arbeta efter coronapandemin?

2. Teori

2.1 Tidigare forskning

I följande kapitel presenteras tidigare forskning rörande distansarbete och distansledarskap, vilket är två aktuella ämnen för studien. Kapitlet redogör för situationsanpassat ledarskap TM, en modell som är lämplig vid flexibla arbetssätt och distansarbete, och kan

användas som vägledning vid distansledarskap. Studien diskuteras också utifrån Schwartz Value Theory, vilken beskriver hur värderingar påverkar motivation och engagemang, samt hur företag kan utnyttja denna kunskap till sin fördel.

2.1.1 Distansarbete

Allvin (2001) beskriver att distansarbete, sedan teknikens framfart på 1990-talet, blivit ett allmänt känt begrepp och något som bidragit till ökad frihet hos människor. Distansarbete innebär möjligheten att välja var, hur och när arbetet skulle utföras (Sturesson, 2000). Allvin (2001) och Hultén (2005) definierar distansarbete som arbete vi utför från hemmet, med krav på att vi ska prestera, finnas tillgängliga och bete oss på samma sätt som vi annars gör på kontoret. Falkman (2020) beskriver fortsatt hur året 2020 visat många av fördelarna med distansarbete, och att arbetssättet kommer finnas även efter pandemin. Hon menar att chefer och ledare måste anpassa sitt ledarskap till distans, vilket Avolio och Kahai (2003) framhäver som viktigt för att upprätthålla delaktighet, gemenskap och tillit till anställda. Alla individer är olika och det finns olika arbetsstilar som alla måste accepteras och hanteras på enskilda sätt. Det finns de som värderar kontorstider och platsen man arbetar vid högt, men också dem som kan arbeta när och var som helst (Falkman, 2020).

I dagens samhälle är medarbetarna de som utgör arbetsmiljön, vilket gör det viktigt att kunna jobba tillsammans, även på distans. Förändringen är en utmaning, enligt vilken samtliga inom organisationen måste samarbeta (Falkman, 2020). Webster (2018) beskriver också risken med att anställda alltid är tillgängliga för arbetet. Whillans (2021) håller med Webster, och menar dessutom att ledaren har en viktig roll att påminna de anställda att gå offline. Falkman (2020) beskriver vidare att minskad social kontakt också är en risk, men att den kan motarbetas genom föreläsningar, gemensamma värderingar och rutiner, samt aktiviteter som främjar det sociala. Det finns en risk att anställda känt sig isolerade till hemmet, medan somliga kan ha uppskattat den lugna miljön. Wang m.fl. (2019) anser att risken för isolering är omfattande. Konsekvenser i form av minskad social kontakt kan exempelvis leda till oroligheter och depression. Motivation och förpliktande till arbetet minskar drastiskt när vi inte kan interagera med våra kollegor, likaså kan engagemanget minska (Wang m.fl., 2019). Isolerade anställda riskerar att känna sig mindre respekterade inom organisationen vilket kan leda till att de känner sig frånvarande från gruppen. Detta kan i sin tur öka missnöjet samt företagets personalomsättning (Wang m.fl., 2019). Samtidigt som många uppskattar flexibilitet är det viktigt att upprätthålla rutiner, chefernas arbete med engagemang och motivation är av stor vikt. Utan en närvarande chef eller närvarande kollegor, finns en risk att engagemanget i teamet minskar (Arnfolk, 2013).

Tack vare distansarbete har resandet minskat och företag har kunnat bli mer tids- och kostnadseffektiva (Falkman, 2020; Webster, 2018). Falkman menar fortsatt att mycket tyder på att fysiska kontor kommer att användas på andra sätt framöver och att somliga kontor inte kommer att utnyttjas alls. Att skapa aktivitetsbaserade kontor där ytorna anpassas till enskilda

aktiviteter är en möjlighet. Ett exempel på detta skulle vara att ha utrymme för både stora och små, spontana och planerade möten, sociala eller tysta arbetsplatser – istället för dagens kontor där anställda har varsitt skrivbord (Falkman, 2020). Webster (2018) beskriver fortsatt hur företag kan dra fördelar av distansarbete, då anställda inte kommer behöva ta lika många semesterdagar, då de praktiskt taget kan arbeta från solstolen.

2.1.2 Distansledarskap

Att leda på distans kan skilja sig från fysiskt ledarskap, och chefer kan därmed uppleva ett behov av att anpassa sitt ledarskap efter övergången till distansarbete. Ämnet är relevant för studien eftersom chefers ledarskap är en av flera faktorer som påverkar de anställdas engagemang och motivation på ett företag. Ledarskap förknippas ofta med chefskap, vilket under tidigt 1900-tal förknippades med maktmissbruk och exploatering av anställda (Grey, 2009). Såväl Grey som Sveningsson och Alvesson (2010) menar att vår föränderliga omvärld medfört att begreppet snart är utbytt eftersom synen på ledarskap förändrats. Anställda värdesätter idag ett ledarskap där ledare lyssnar, utmanar och kommunicerar. Ett ledarskap som uppmärksammar de anställdas behov kan stärka arbetsmotivationen hos de anställda (Grey, 2009). Ledarskap handlar även om att involvera och engagera medarbetare samt att vägleda för att uppnå mål. Vidare beskriver Allvin (2001) att ambitionen är att ledaren ska agera som en lagledare istället för en övervakare, som ger stöd istället för order. I intellektuella verksamheter, där mentala förmågor är centrala, krävs en mer fri typ av ledarskap där anställda har befogenheter att fatta egna beslut, jämfört med en standardiserad verksamhet, där mallar och rutiner styr arbetarna.

Tidig forskning kring distansledarskap av Gibson m.fl. (2002) beskriver en individ som motiverar, inspirerar och leder andra för att uppnå organisationens mål (Gibson m.fl., 2002). Författarna menar att distansarbete har inneburit en förändring i förhållandet mellan ledare och anställda. Ett effektivt ledarskap krävs för att uppnå maximalt resultat i företaget, oavsett ledarskap på distans eller på plats. Det är likaså grundläggande för att anställda ska känna sig motiverade och bekväma med att arbeta på distans, samt känna tillhörighet och arbetstillfredsställelse. För att skapa ett effektivt ledarskap kan ledare applicera situationsanpassat ledarskap (eng: *Situational Leadership*™). Likväl hur modellen beskriver självständighet som något man vill uppnå, kan det också bidra till en negativ känsla av isolering. Isolering kan i sig påverka relationen till kollegor, eftersom de under distansarbete inte möts på kontoret, vilket i sin tur kan påverka engagemanget (Wang m.fl., 2019). Det är därmed av stor vikt att ledaren använder digitala verktyg för kommunikation, såsom medarbetarsamtal eller fika. Kommunikation är en viktig för att ledaren ska kunna läsa av sina anställda och sedan anpassa sitt ledarskap efter dem. Ett effektivt situationsanpassat ledarskap bygger således på en frekvent kommunikation mellan ledare och anställd under distansarbete (Gibson m.fl., 2002).

Oavsett om ledarskapet sker fysiskt eller digitalt på distans, är stark kommunikation en byggsten för ett effektivt ledarskap (Avolio och Kahai, 2003). I takt med att organisationers arbetssätt blir

mer flexibla och efterfrågan på distansarbete blir högre, uppstår ett ökat behov hos ledare att utöva ett situationsanpassat ledarskap. Anställda som finns på plats på kontor samtidigt som en chef får möjligtvis daglig närvaro och feedback, medan en anställd som arbetar på distans endast upplever det någon gång i veckan. Gibson m.fl. (2002) betonar detta i sin studie om det situationsanpassade ledarskapet och framhäver även att alla individer har olika mycket behov av kommunikation från chefer. Avolio och Kahai (2003) belyser därför vikten av att finna en balans mellan fysiskt ledarskap och distansledarskap. Balansen ska bidra till att distansledarskapet inte ska missgynna en anställd. En frekvent kommunikation i ett distansledarskap kan visa på närvaro, delaktighet och tillgänglighet av chefen samt bidra till färre missförstånd. På distans är prestation svår att mäta och det krävs att ledaren uppmuntrar och underlättar prestationer. Det kan göras genom att förse anställda med rätt resurser och eliminera hinder som uppstår på vägen, men även dessa faktorer kan vara svåra att utföra på distans (Farmer, 2005). Både Avolio och Kahai samt Farmer betonar vikten av att ge återkoppling på prestation, för att upprätthålla motivationen för att uppnå ytterligare mål. Återkoppling är även fördelaktigt på grund av den bristande ömsesidiga kontrollen som finns under distansarbete (Whillans, 2021). Likt Avolio och Kahai (2003), understryker även Antonakis och Atwater (2002) att distansledarskap kan vara svårt att utöva för att det reducerar ledarens inflytande över de anställda. Enligt Antonakis och Atwater (2002) kan detta vara en följd av den minskade mängden information som når ledaren eftersom distansen kan försvåra kommunikationen. Trefalt (2008) förklarar hur kommunikation skapar tillit, men att tillit också bidrar till en mer öppen kommunikation om behov och problem. Avolio och Kahai (2003) styrker detta med att relationer mellan chefer och anställda bör grundas på tillit och förtroende, för att kommunikation och gott distansledarskap ska existera.

2.1.3 Situationsanpassat ledarskap TM

Som följd av distansarbete har ledare behövt ändra sitt ledarskap. Ett effektivt ledarskap för just distansarbete, är enligt Gibson m.fl. (2002) det situationsanpassade ledarskapet (eng: *Situational Leadership* TM). Modellen utvecklades 1969 av Paul Hersey och Ken Blanchard, med syftet att vägleda ledare i att anpassa sitt ledarskap efter de anställdas behov. Det situationsanpassade ledarskapet baseras på två ledarstilar som kan vara starka eller svaga, där den första är förenad med arbetsuppgifter och den andra med mänskliga relationer. Den starka ledarskapsstilen är förenad med uppgifter som handlar om att ledaren fördelar ansvar, samt berättar när och var uppgifter ska utföras. Den som baseras på relationer handlar istället om att ledaren kommunicerar med den anställda genom att lyssna, stötta och underlätta handlingar.

De båda ledarskapsstilarna kan i sin tur delas upp i fyra stadier av stilar som beror på vilken grad den grundläggande ledarstilen karaktäriseras av. De fyra stilarna kan exemplifieras genom en nyanställds utveckling från osäker till självsäker under distansarbete. I början kan en nyanställd vara i behov av mycket stöttning och vägledning i arbetsuppgifter, där stilen förenat med uppgifter är stark men relationer är svagare. När den anställda under tidens gång får mer självförtroende och visar på viljan att lära, nås stadiet där ledaren behöver anpassa till en starkare

stil för att vara stöttande i både relationer och uppgifter. Den anställda har däremot fortfarande inte tillräckligt med erfarenhet och kunskap för att vara fullt självständig. Både i första och andra stadiet krävs en ständig kommunikation mellan ledare och anställd, men Gibson m.fl. (2002) understryker att även behovet av kommunikation varierar mellan individer. Det tredje stadiet uppstår när den anställda uttrycker tillräcklig självständighet och färdighet i arbetsuppgifterna, så att ledaren kan fokusera mindre på uppgifterna och mer på relationen. Ledaren kan i detta stadie anpassa sin ledarstil till att uppmuntra den anställda att vara mer självständig i beslut, men samtidigt vara tillgänglig vid behov. Gibson m.fl. (2002) menar att den relationsbaserade stilen kräver mer ansträngning under distansarbete eftersom det inte finns en neutral fysisk kommunikation. Slutligen nås det fjärde stadiet där ledaren kan tillåta den anställda att arbeta självständigt genom att lita på att uppgifter utförs, att den anställda återkopplar regelbundet. Det fjärde stadiet kan dock bidra till en känsla av isolering hos den anställda eftersom den arbetar själv på distans samtidigt som hen inte har behov av konsultation från ledaren.

2.1.4 Lojalitet

Kontrollen över de anställda under distansarbete kan vara avsevärt mycket lägre än på kontor, därför är det viktigt med lojala relationer mellan anställda samt chefer. Grundstenen för lojalitet är tillit. För att skapa tillit inom en organisation krävs ömsesidig transparens, och kontinuerlig kommunikation gällande beslut som angår det berörda teamet (Reichheld, 2001). Vitry (2013) beskriver likt Reichheld, vidare hur ledarens inställning till olika beslut påverkar de anställda till stor del. En försämrad kommunikation som följd av att arbetet flyttats från kontor till distans kan bidra till lägre lojalitet. Författaren menar att engagemang bidrar till att idéer utbyts och att kreativiteten flödar inom gruppen, något som inte är möjligt utan tillit. I en grupp där alla lutar på varandra och vågar yttra sina tankar kan både leda till ökad produktivitet och att teamkänslan blir bättre. Agerandet skapar en god spiral som bidrar till att teamet blir mer självständigt, mer sammansvetsat och visar på högre kompetens. Det är därmed av stor vikt att ledaren kommunicerar med sitt team. "Nyckeln till bättre relationer, bättre verksamhet, och bättre liv är inte *mer* kommunikation, utan *bättre* kommunikation" säger Reichheld (2001). Det handlar således inte om att kommunicera varje tanke och beslut som tas, utan att vara effektiv på ett sätt som visar att man respekterar den andra partens tid. Reichheld (2001) menar att tillit byggs om enbart information som anses relevant för motpartens utveckling kommuniceras.

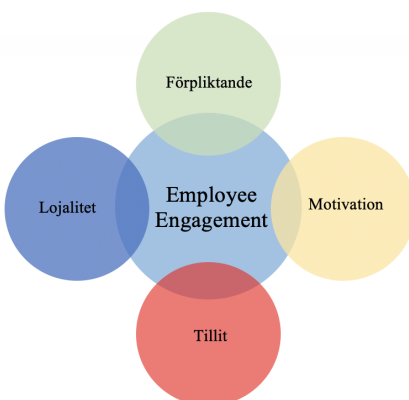
Reichheld (2001) beskriver också vikten av att arbeta med små, självsäkra team. Han menar att ledare kan visa på tillit genom att låta teamen arbeta självständigt, något som skapar frihet under ansvar och som anställda ofta värderar högt. Webster (2018) kompletterar detta med att flexibilitet och att anställda får planera sin egen tid, ökar både produktivitet, lojalitet och motivation. Även Ashley Whillans (2021) bekräftar ovan forskare, och menar att anställda som får bestämma över sitt eget arbete blir mer motiverade. Reichheld (2001) beskriver hur självständighet och ansvar bidrar till att de anställdas självförtroende förstärks. Det stora ansvaret de anställda bär skapar en vilja att driva avdelningen som om det vore deras egen, vilket i sin tur

skapar en värdefull lojalitet till företaget (Webster, 2018; Reichheld, 2001). Även Juneja (u.å.) beskriver att lojalitet skapar självgående anställda, följt av hur Maestro m.fl. (2020) poängterar att frihet under ansvar och tillit skapar högre engagemang och mer resultatfokuserade anställda.

2.2 Employee engagement och arbetsmotivation

Vad är ett företag utan sina anställda? Hur får ett företag de anställda att motiveras, engageras och vilja stanna i organisationen? Hur företag arbetar med detta kallas employee engagement och är nödvändigt för att de anställda trivs på sin arbetsplats. Employee engagement är ett begrepp som ofta skildras tillsammans med arbetsrelaterade beteenden såsom arbetstillfredsställelse och delaktighet. Begreppet uppfattas även som ett känslomässigt förhållande mellan anställda samt organisationen, och forskning menar att engagemang förutspår prestation (Imperator, 2017). Engagerade anställda involverar sig fullt ut i sina organisatoriska roller och upplever känslan av en hängivenhet till sitt arbete. Imperator (2017) framhäver att det är svårt att definiera engagemang som ett beteende, en attityd eller ett karaktärsdrag. Det kan istället beskrivas som ett positivt personligt tillstånd en individ kan uppleva i en organisation. Fortsättningsvis beskriver Imperator (2017) en engagerad anställd som en individ som finner mening med sitt arbete, meningsskapandet bidrar till ökad motivation, som i sin tur kan leda till högre prestation.

Det fysiska, psykiska och emotionella engagemanget på en arbetsplats är den vanligaste definitionen av employee engagement, men termen kan vidareutvecklas i fyra komponenter för att mäta kvaliteten av engagemang som en anställd har (Juneja, u.å.). En komponent är motivation, som tillsammans med prestation och höga bedrifter agerar som ett element för en organisations framgång. Den största motivatorn kan många gånger vara att prestera för att nå höga bedrifter, lika väl som höga bedrifter kan leda till ytterligare motivation. Lojalitet är också en viktig komponent som innebär att ju mer engagerad anställd, desto mer lojal gentemot organisationen. Hög lojalitet medför att de anställda känner sig mer självständiga i att inte behöva uppmärksamhet hos cheferna men likt motivation bör organisationen visa uppskattning för att bibehålla lojaliteten bland de anställda. Lojalitet är sammanhängande med tillit, och för att högt employee engagement ska existera måste anställda och chefer ha tillit gentemot varandra. Då båda parter vill det yttersta för organisationen bör de ha ömsesidig tillit till varandras förmågor. De anställda bör exempelvis ges utrymme för innovationer. Anställda som trivs på sin arbetsplats, som ser en utmaning likt en utvecklingsmöjlighet som associeras med ansvar – de är förpliktigade till sitt arbete. Dessa anställda bidrar till ett högt employee engagement.



Figur 1. Egen illustration av modell av komponenter för Employee Engagement. (Inspiration hämtad från Management Study Guide)

2.2.1 The 3 C's of Employee Engagement

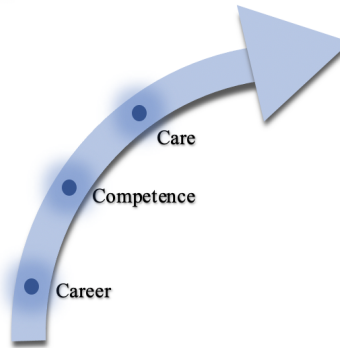
En av de största utmaningarna för chefer och HR-ansvariga i dagens organisationer är att öka de anställdas engagemang för att de ska vilja förbli och känna sig enade med organisationen. För somliga räcker det med löneförhöjning eller matkuponger, men inte för alla. Juneja (u.å) beskriver en modell med tre C som chefer kan använda i sitt arbete med att öka employee engagement (se figur 2). Modellen visar i vilken ordning komponenterna bör uppnås och består av *career* (sv: karriär), *competence* (sv: kompetens) och *care* (sv: omsorg).

En organisation och dess chefer kan främja möjligheten för karriär genom att ge sina anställda utmanande uppdrag, befordringar, samt att en får ta del av viktiga åtaganden som ökar potentialen för den enskilda individen att utvecklas (Juneja, u.å). På samma sätt menar författaren att genom att ge de anställda ett visst ansvar att fatta egna beslut, visar ledningen att de stödjer tillväxt av karriär, något som ökar engagemanget hos anställda. Likt hur Juneja talar om att bygga en karriär, menar Reichheld (2001) att det är viktigt att anställa personal som ser en framtid inom företaget. Han menar att alla nyanställda ska känna att de kan växa och utvecklas, för att säkerställa att de arbetar mot givna mål.

Många anställda söker ständigt efter nya kompetenshöjande möjligheter för att kunna utvecklas och klättra i en organisation. Enligt Juneja (u.å.) handlar kompetens om förmågan att växa och att regelbundna utbildningar kan vara ett redskap för att ge anställda en möjlighet att bli bättre, både för dess kompetens och framtida karriär. Medan karriär medför fokus på löner och förmåner, handlar kompetens om förmågan att använda sina färdigheter och förmågor för att växa och att hela tiden bli bättre på det man gör.

Juneja (u.å) beskriver att anställda behöver känna att chefer bryr sig om dem, som ett kriterium för att de ska uppnå högsta graden av employee engagement. Det medför att anställda känner sig delaktiga och betydelsefulla i en organisation. Författaren beskriver att ju mer delaktig en

anställd är, desto högre engagemang visar hen. Små dagliga gester som visar att chefen känner empati och är lyhörd gentemot sina anställda kan bidra till att de känner sig mer bekväma och sedda (Juneja, u.å.). Att finna balans i förhållandet mellan privatliv och arbete är en ytterligare faktor som kan bidra till att anställda blir mer bekväma. Omsorg kan även handla om att anordna aktiviteter, såsom gemensam fika eller after works. Detta kan öka engagemanget samtidigt som det ger chefen möjlighet att visa att hen bryr sig om de anställdas välmående på arbetsplatsen.



Figur 2. Egen illustration av The three C's of Employee Engagement. (Inspiration hämtad från Management Study Guide)

2.2.2 Maslows behovstrappa

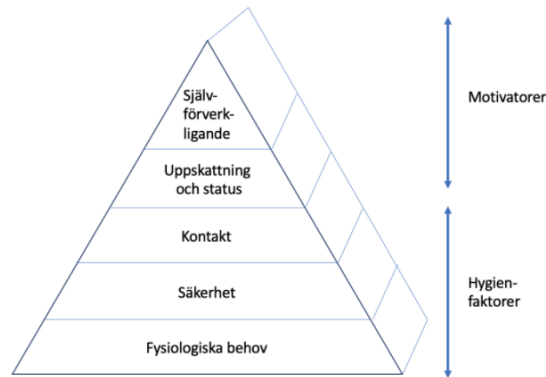
Motivation kan förknippas med Maslows (1943) behovstrappa, en modell som förklarar hur mänskliga behov prioriteras. Teorin används, trots åldrad, då den fortfarande anses vara relevant för ämnet och en beständig teori. Enligt Maslow delas behoven in i fem kategorier, varav varje kategori prioriteras på olika nivåer av människan. De lägre nivåerna måste uppfyllas för att individer ska nå de högre kategorierna viktiga. Den första nivån i behovstrappan utgörs av fysiologiska behov, såsom mat, vatten och luft. När dessa behov är tillfredsställda börjar individer koncentrera sig på faktorer som genererar stabilitet och säkerhet, där stabil lön kan vara en sådan säkerhet. Maslow (1943) framhäver att människan ständigt söker efter säkerhet och stabilitet, för att vara förberedd på oväntade saker. När människan funnit en säkerhet som gör henne trygg kommer hon att söka efter kärlek, vänner och gemenskap för att uppnå den tredje nivån i behovstrappan. På denna nivå skapas en känsla av tillhörighet och involverar en ömsesidig kärlek till sin nära omgivning (Maslow, 1943). Alla människor har behov av självrespekt, självkänsla och uppskattning från andra, komponenter som förekommer på den fjärde nivån. Maslow delar in självkänsla i två kategorier, den ena är behovet för prestation, självförtroende och självständighet. Medan den andra kategorin speglar behovet av gott rykte, uppmärksamhet och uppskattning. Den femte och sista nivån i behovstrappan handlar om självförverkligande, ett behov som sällan kan uppfyllas helt utan istället är i ständig förändring. Maslow beskriver självförverkligande som ett behov hos människan att göra det en är ämnad att göra. Det innebär att människan ska utnyttja sina potentialer och resurser för att bli den kompletta versionen av sig själv. Slutligen betonar Maslow vikten av att de fem behoven inte enskilt avgör en viss typ av beteende och att de tillsammans ökar motivationsfaktorer.

2.2.3 Herzbergs tvåfaktorsteori om arbetstillfredsställelse

Psykologen Herzberg står bakom en motivationsteori, även kallad tvåfaktorsteori, som menar att det finns två kategorier av faktorer som har inverkan på en arbetssituation; motivationsfaktorer och hygienfaktorer (Herzberg, Mausner, Snyderman Bloch, 2010). Motivationsfaktorer inkluderar enligt Herzberg m.fl. (2010) ansvar, framgång, erkännande och tillväxt. De måste uppfyllas för att bidra till att öka anställdas motivation och prestation, samt kompletterar de grundläggande hygienfaktorerna. Hygienfaktorer innefattar arbetsrelaterade faktorer som ledarskap, relationer och den fysiska arbetsplatsen. Dessa faktorer skapar inte motivation utan orsakar missnöje och sänker istället motivationen om de inte är tillfredsställda.

Junejas "*The 3 C's of Employee Engagement*" (u.å.) kan förknippas med Herzbergs motivationsteori genom att associera dem med hygien- respektive motivationsfaktorer. Karriär och kompetens kan anses vara motivationsfaktorer som bidrar till ökad motivation, eftersom båda handlar om en strävan mot tillväxt och framgång. Omsorg är istället en grundläggande hygienfaktor som kan bidra till bättre relation till kollegor och chef. Som Herzberg m.fl. (2010) poängterar kan hygienfaktorer reducera missnöje om de är tillfredsställda, och genom goda relationer kan en anställd känna sig delaktig och bekväm på en arbetsplats. Till skillnad från Herzbergs m.fl. (2010) teori om att motivationsfaktorerna är kompletterande och ska uppnås först när hygienfaktorerna är tillfredsställda, menar Juneja (u.å.) att karriär samt kompetens är komponenter som chefer ska använda inledningsvis i sitt arbete med engagemang.

Rubenowitz (2004) gör en koppling mellan Maslow och Herzberg och beskriver de tre första nivåerna av Maslows behovstrappa som Herzbergs hygienfaktorer (se figur 3). Dessa är grundläggande för att en organisation ska fungera men uppmärksammas endast när det är brist på dem. Rubenowitz (2004) beskriver likt Herzberg m.fl. (2010) hur påtagligt dåligt uppfyllda hygienfaktorer kan leda till vantrivsel, men att en förbättring av samma faktorer inte leder till ett ökat engagemang. Hygienfaktorerna, såsom den fysiska arbetsplatsen, måste därmed vara uppfyllda för att anställda i en organisation ska känna sig tillfreds och kunna fokusera på högre nivåer i behovstrappan. När de översta faktorerna är uppfyllda kan den anställda uppleva en inre nöjdhet, som i sin tur leder till ökad prestation och motivation på arbetsplatsen. Till följd av ökad nöjdhet ökar även de anställdas engagemang ju högre upp i pyramiden de befinner sig. Följaktligen krävs att chefer som vill öka engagemanget hos sina anställda, först arbetar med de grundläggande hygienfaktorerna, de lägsta nivåerna i behovstrappan. För att därefter arbeta med de komponenter som leder till att de översta nivåerna uppnås (Rubenowitz, 2004).



Figur 3. Egen illustration som visar hur Herzbergs tvåfaktorsteori om arbetstillfredsställelse och Maslows behovspyramid kan sammankopplas. (Inspiration hämtad från A Theory of Human Motivation)

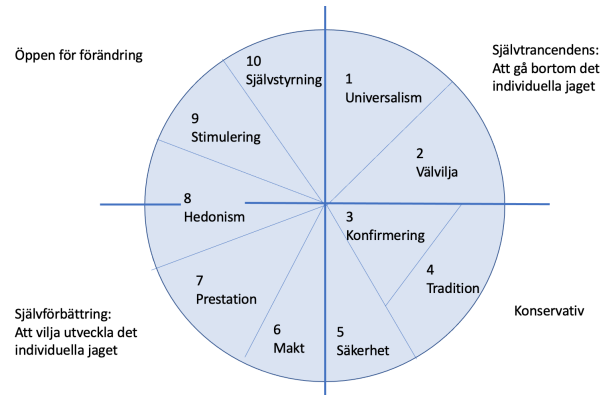
Rubenowitz (2004) diskuterar också vilka motivationsfaktorer som har störst betydelse för trivseln. Det viktigaste benämner han är att anställda får stöd från chefer att använda sin kunskap och utnyttja sina förmågor maximalt. Denna diskussion ger stöd för Maslows (1943) femte nivå som handlar om självförverkligande, en nivå som är i ständig förändring men som sällan uppnås. Det är av fördel att chefen uppmuntrar den anställda till att utnyttja sin fulla potential, för att åtminstone försöka nå högsta nivån. Därefter är det viktigt att trivselfaktorn är betingad av arbetsledningen, för att kunna skapa ett ömsesidigt samarbete mellan anställda och ledning. Det långsiktiga målet med employee engagement är att anställdas mål ska sammanflätas med företagets mål (Herzberg m.fl., 2010; Maestro m.fl., 2020). Verktögen kan däremot se olika ut, men syftet för alla är att skapa mening, motivation och tillhörighet för den anställda. Maestro m.fl. (2020) menar att de som känner sig omotiverade på arbetet, riskerar att slarva och maska. Det därför är viktigt att anställda känner meningsfullhet med sina uppgifter. Lönen är inte en avgörande faktor för trivsel på en arbetsplats. Den kan skapa tillfredsställelse i privatlivet, men den har ingen bevisad påverkan för trivseln på arbetsplatsen (Rubenowitz, 2004).

2.2.4 Motivationsfaktorer

Maestro m.fl. (2020) beskriver en teori där motivation kan delas upp i tre motiv; extrinsiska motiv, inneboende motiv och transcendent motiv. Författarna menar därmed att chefer kan arbeta med att skapa motivation på olika sätt. Den förstnämnda motivationen grundas i att få bekräftelse av andra, exempelvis hög lön. Den andra grundas i nöjet att göra saker som ger tillfredsställelse eller känsla av utveckling, exempelvis att uppnå ett individuellt mål. Den sistnämnda grundas i att vårt handlande ska uppnå en viss effekt hos andra, exempelvis att ge god service, för att andra ska bli nöjda (Maestro m.fl., 2020).

Maestro m.fl. (2020) menar fortsatt att motivation är den faktor som gör att anställda agerar och skapar ett beteende som kan leda till högre ansträngning. Författarna beskriver hur ledare kan skapa högre motivation genom att arbeta med värderingar, mål och handlingsplaner som alla är

sammanlänkade till varandra. Maestro m.fl. refererar till Schwartz Value Theory, en teori som handlar om hur vi människor påverkas av våra värderingar i vårt arbete, både medvetet och omedvetet. Författaren beskriver hur Schwartz värdeteori menar att människan påverkas av tio motiv, men att vikten mellan dessa motiv är olika för olika människor (se figur 4). Maestro m.fl. menar därmed att ledare bör vara medvetna om att anställda i organisationen inte drivs av samma motivationsfaktorer. De tio motivationsfaktorerna är uppdelade i fyra större segment, där de på diagonalen visar på hur olika motivationsfaktorer kan hamna i konflikt med varandra.



Figur 4. Egen illustration av Schwartz Value Theory. (Inspiration hämtad från Australian National University)

Som figuren ovan illustrerar vill en konservativ person känna sig säker, följa traditioner och konfirmera det den redan har genom att hen värnar om att bibehålla status-quo. Denna person är inte öppen för förändring, och har svårt för att agera självstyrande och föredrar snarare att någon ger order. En person som befinner sig i sektionen för självförbättring vill prestera och få frihet i vardagen. Den kan istället ha svårt att fatta beslut såvida det gynnar någon annan än de själva. Den självförbättrande personen drivs av makt och prestation, vilket indirekt innebär att när denne person uppnår sina motivationsfaktorer, minskar makt och prestation hos en annan. Maestro m.fl. (2020) hänvisar detta resonemang till Schwartz, som beskriver hur en sådan person inte bidrar till en allmänt bättre organisation. Ledare behöver därmed anpassa sitt ledarskap till de fyra olika typer av personer. Maestro m.fl. noterar att det ännu inte finns en bekräftad koppling mellan värderingar och beteende, men han refererar till Gollan och Witte som säger att värderingar har en väsentlig roll inom förståelsen för beteenden och attityder. Värderingar påverkar vad människan anser viktigt i livet och därmed vad som motiverar henne, vilket i sin tur även påverkar hennes engagemang.

3. Metod

3.1 Forskningsansats

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur personalansvariga chefer och anställda på kunskapsintensiva företag upplevt en förändring i employee engagement och motivation under

ett år med distansarbete. Undersökningen har utförts genom kvalitativa intervjuer med chefer och anställda inom tre olika, stora företag, ett tillvägagångssätt som ansågs vara det bästa för att kunna besvara forskningsfrågan. Kvalitativa undersökningar kännetecknas av dess tolkande synsätt av data och de baseras på det teoretiska synsätt som undersökningen har som utgångspunkt (Lind, 2019). Att insamlad data varit uttryckt verbalt i form av intervjuer, skapar en flerdimensionell beskrivning av det undersökta fenomenet. Urvalet var relevant eftersom det var av vikt att få två perspektiv på en eventuell förändring som följd av distansarbete. Genom att prata med både chefer och anställda har vi kunnat öka datamängden, vilken i senare skede använts för att göra en jämförande analys. Chefer har utövat distansledarskap under året, men även anställda har upplevt förändringen. Studien har därtill haft som syfte att diskutera hur och i sådana fall på vilket sätt, uppfattningarna skiljer sig mellan de olika rollerna. Vi tror att denna jämförelse har bidragit till en djupare analys jämfört med att enbart diskutera en av rollernas uppfattning. Utöver urvalet om två olika roller, fanns kravet att cheferna skulle ha personalansvar, för att kunna undersöka hur de arbetat med att bibehålla motivation och engagemang hos teamen. Anställda valdes inte utefter ett specifikt yrke, utan hade kravet att de skulle ha jobbat hemifrån delvis eller hela coronapandemin. Av hänsyn till att företagen vill vara anonyma hålls namnen på företagen och intervjuobjekten anonyma.

För att undersöka det valda fenomenet genomfördes en flerfallsstudie om distansledarskap. Fokus var på *om* och i så fall *hur* och *varför* employee engagement påverkats, samt hur chefer arbetat för att bibehålla en väl fungerande relation med de anställda under tiden med Covid-19. Valet att genomföra en fallstudie möjliggjorde en studie av fenomenet på ett samhälleligt plan, då många arbetsplatser påverkats och med stor sannolikhet kommer att fortsätta med detta framöver. Denna studie har haft som mål att undersöka hur vardagliga processer, relationer och sociala strukturer har påverkats under året 2020, och hur förändringen i sin tur har påverkat sättet chefer arbetar med employee engagement.

3.2 Datainsamling

Eftersom undersökningen gjorts på en avgränsad grupp, har Patel & Davidsons (2011) rekommendation följts, att en kvalitativ fallstudie ansågs vara ett fördelaktigt tillvägagångssätt för att uppnå täckande information. Primärdata är sådan som samlas in för att skapa förståelse för forskningsproblemet i den enskilda studien, då syftet var att redogöra för, och diskutera forskningsproblemet utifrån begrepp, modeller och teorier. Primärdatan i form av intervjuer, skapades under en period från mars 2021 till april 2021, men upplevelserna från intervjuobjekten berör främst händelser från år 2020. Diskussioner med intervjuobjekt var öppen för olika infallsvinklar och kritik, men med tydligt fokus på forskningsfrågan (Lind, 2014).

En risk med att utföra kvalitativa undersökningar är att en begränsad grupp intervjupersoner ibland gör det svårt att samla in rikt, brett och användbart material. Intervjupersonerna valdes därför utifrån ett lämplighetsurval och tack vare att författarna hade kunskap om

intervjuobjektens arbetsuppgifter ökade sannolikheten för att det empiriska materialet var relevant för undersökningens syfte. Intervjuerna definierades som semistrukturerade (Patel & Davidson, 2011). För att ge intervjupersonerna utrymme att besvara frågorna med egna ord hade de kvalitativa intervjuerna en låg grad av strukturering. Detta då det empiriska materialet var beroende av intervjupersonens egna tolkningar och erfarenheter. Studiens analysstrategi har varit av induktiv karaktär, vilket inneburit att organisationsteori använts som komplement till den beskrivande datan från intervjuerna. Stor vikt har lagts på enskilda personers åsikter, varför vi kompletterat intervjuerna med litteratur om ämnet. Uppsatsens grundas i ett problem, där vi med hjälp av intervjuer och teoretisk vetenskap, under arbetets gång närmat oss en generalisering av problemet. Detta har varit att föredra då vi med denna studie har velat identifiera mönster samt variationer, som kan användas för att identifiera eventuella samband (Lind, 2014).

Sekundärdata är den data som inte är primärdata (Patel och Davidson, 2011). Studien består därmed av både tidigare forskning och litteratur som anses vara relevant för syftet samt frågeställningar, samt för att tillföra kunskap inom problemområdet. Litteratursökningen genomfördes med utgångspunkt i valda nyckelord via en sökmotor, vilket resulterade i relevanta källor i form av artiklar och litteratur. Viss litteratur som använts i studien kan anses relativt åldrad, men ansågs än vara relevant för studien då det är en beständig teori. Ytterligare källor som bidrog till referensramen var hemsidor skapade i utbildningssyfte.

3.3 Urval och intervjuer

Med stöd i forskningsfrågan blev personalansvariga chefer och anställda från tre olika kunskapsintensiva företag intervjuade. Från företag A intervjuades en chef och två anställda, chef 3, samt anställd 1 och 3. Från företag B intervjuades en chef och fyra anställda, chef 5 och anställda 2, 4, 6 och 7. På företag C intervjuades tre chefer och en anställd, chef 1, 2, 4 och anställd 5. Vi valde dessa företag samt denna fördelning av chefer och anställda, då att vi ansåg de kunna bistå oss med olika perspektiv på forskningsfrågan. Chefer har generellt sett ett stort ansvar, och trots att alla anställda inte är lika beroende av sina chefer, finns ofta gränser för hur stora befogenheter anställda har där beslut kräver samråd med chefen. För att vi skulle kunna jämföra chefer och anställda på stora företag, sågs det som en fördel göra en kvalitativ flerfallsstudie och att intervjuobjekten kom från tre olika företag. Företagen valdes ut på grund av tillgänglighet och författarnas kunskap om att de haft en övergång till distansarbete under pandemin. Utöver distansarbete fanns ingen ytterligare faktor som var avgörande för valet av organisation.

Intervjuobjekten grundades i författarnas kontaktnät, som sedan följdes upp av snöbollsmetoden. Vi startade med tre personer, två chefer och en anställd, som sedan rekommenderade ytterligare personer inom samma organisation som de ansåg vara relevanta för vår studie. Anledningen till att antalet chefer och anställda skiljde sig åt mellan de olika företagen berodde på vårt val av att tillämpa snöbollsmetoden. Vi fick olika gensvar från de olika företagen när frågan ställdes om

vilka anställda och chefer som ville delta i studien. Vi ansåg däremot det viktigt att tala med lika antal chefer samt anställda totalt sett, vilken var anledningen till att vi ansträngde oss för att kompensera rollerna mellan de olika företagen.

Alla intervjuer skedde digitalt via Teams, som följd av coronapandemin. En mötesinbjudan med länk skickades ut innan intervjun och inga frågor delades i förväg, med undantag för en av intervjuobjekten som särskilt önskade detta. Eftersom syftet var att undersöka både chefers och anställdas perspektiv gjordes två intervjuguider, en till respektive arbetsroll. Intervjuguiden var upplagd i fem teman, med samma teman men olika frågor anpassat till de två rollerna.

Intervjuerna inleddes med en introduktion, där vi berättade om oss själva samt om undersökningen och dess syfte. Därefter fick intervjuobjekten introducera sig själva och sin arbetsroll. De intervjuteman som valdes inför intervjuerna hade syftet att beröra forskningsfrågan men även att få en inblick i de utvalda organisationernas arbetssätt under coronapandemin.

Fortsättningsvis fanns tema om engagemang och delaktighet i allmänhet, bland annat för att undersöka hur cheferna trodde deras anställda uppfattade dessa faktorer. Detta ledde i sin tur till nästa intervjutema som handlade om engagemang och involvering under distansarbete. Dessa sistnämnda teman hade grund i forskningsfrågan och var främsta fokus under intervjun. Slutligen fanns ett tema med tankar om önskat framtida arbetssätt efter Covid-19.

3.4 Bearbetning av material

Kvalitativa undersökningar har tendensen att vara tids- och arbetskrävande då det insamlade intervjumaterialet blir omfattande (Patel & Davidson, 2011). För att underlätta bearbetningen har allt insamlat material till denna studie transkriberats. Transkriberingen av intervjuerna har gjorts individuellt av intervjuarna för att sedan analyseras samt bearbetas gemensamt. Detta tillvägagångssättet gav intervjuarna möjlighet att bilda egna uppfattningar om det insamlade materialet, för att undvika att analysen påverkades av varandra. Genom transkribering gavs möjligheten att noggrant analysera vad som sagts i intervjuerna. Det mänskliga minnet är begränsat, det var således en fördel att kunna läsa transkriberingen flera gånger. Ytterligare en fördel med transkribering var att risken för missuppfattningar minskade, vilket i sin tur var viktigt för studiens trovärdighet. Trots att transkribering varit tidskrävande har fördelarna vägt tyngre än nackdelarna och ansetts varit ett fördelaktigt tillvägagångssätt.

3.5 Forskningsetik

Som författare har det varit viktigt att informera de intervjuade om syftet och att deras samtycke för deltagandet varit en viktig faktor (Patel & Davidson, 2011). Det fanns ett ömsesidigt förtroende mellan intervjupersonerna och författarna för att erhålla bästa möjliga underlag till undersökningen. En muntlig överenskommelse om att alla deltagande skulle vara anonyma till mån att namn och företag förblev osagt skapades, med anledning av konfidentialitetskravet och likabehandling. Fördelarna med anonymitet var att intervjupersonen kunde tala fritt, vilket skapade en mer fri användning av det empiriska materialet för oss författare, jämfört med utan

anonymitet. Genom denna metod skapades en ram för hur studien kom att utformas, och hur vi ansåg vårt empiriska material vara relevant. Våra val har argumenteras för och emot, vilket har visat på en öppenhet, tydlighet och därmed stabilitet och trovärdighet (Lind, 2014).

3.6 Metoddikussion

Sammantaget har den valda metoden ansetts lyckad. Under arbetets gång har vetenskapliga artiklar samt kurslitteratur använts, vilket har givit studien en stabil grund. När empirin i denna uppsats läses, bör läsaren komma ihåg att intervjuobjekten är tillfrågade att delta i en intervju via Teams, där vi som författare har skapat frågor som i viss mån kan påverka intervjuobjektens svar. Frågorna är inte direkt riktade, men de är till viss del skapade för att besvara forskningsfrågan. Intervjuobjekten kan alltså ha anpassat sina svar för att göra oss författare nöjda, likväl kan de ha undanhållit viss information för att skydda sitt företag. Detta gjorde att vi kunde gå miste om värdefull information. Med denna vetskap i vårt beaktande, kunde öppna frågor samt mer spontana följdfrågor ställas till intervjuobjekten, där kritiska infallsvinklar uppmuntrades av den tillfrågade. På samma sätt som intervjuobjekten kan ha påverkats, kan även vi som författare tolkat datan till vår fördel (Bryman, 2018). Att vi valt att använda oss av tre företag som grund för vår studie, har minskat risken för egna åsikter, men det relativt lilla urvalet om tolv personer har troligen påverkat resultatet till viss del. Bryman menar fortsättningsvis att det kan vara svårt att använda studien för att hjälpa samtliga företag, men menar att resultatet kan användas till företag med liknande arbetssätt (Bryman, 2018).

Vi ansåg det viktigt att tala med flertalet personer med olika egenskaper och förutsättningar, vilket senare visade sig bli en utmaning då studien omfattas av en mindre datamängd och utfördes på ett fåtal istället för samtliga anställda. Avgränsningen ansågs dock viktig då de valda företagen hade tusentals anställda och intervjuer med samtliga ansågs ogenomförbart. Fördelarna med att avgränsa oss till tolv personer, vägde därmed tyngre än nackdelarna eftersom tillgängligheten medförde ett mer djupgående material som följd av få intervjuobjekt. Tack vare detta har vi kunnat analysera samt diskutera eventuella nyanseringar och olikheter bland personer från olika företag och positioner.

3.7 Kritik till den egna studien

Studien har bidragit med ett resonemang baserat på tolv individers uppfattning av året som gått. Studiens resultat kan användas som ett verktyg för att diskutera för- och nackdelar med olika tillvägagångssätt, men kan inte ses som en sanning för det bästa tillvägagångssättet efter pandemin. Vidare hade det varit givande för studien att ha undersökt hur engagemanget hos de anställda var en månad in i distansarbete och jämfört med det nuvarande resultatet som grundas på engagemanget ett år in i distansarbete. Det vore emellertid inte möjligt, dels då alla intervjuade arbetat hemifrån olika länge men också med anledning av tidsramen.

Vi har också observerat att de chefer vi pratat med inte givit sina svar utifrån chefsrollen på företaget, utan utifrån deras personliga perspektiv. Det medförde att deras svar var relativt lika de anställdas svar, vilket gjorde jämförelsen mer svåråtkomlig. Om vi hade fått utveckla studien ytterligare, hade vi kompletterat med fokus på hur distansarbete påverkat företagets intressen. Tyvärr var detta inte en möjlighet, inom ramen för en kandidatuppsats. Vi ansåg dock att vi kunde komma fram till rimliga slutsatser trots detta, då både engagemang och motivation är personliga faktorer.

4. Empiriskt resultat och analys

4.1 Vad skapar engagemang och motivation?

Ett citat från anställd 6 på företag B illustrerar förändringen i motivation som följd av distansarbetet:

“Jag var inne en dag förra veckan och träffade någon, då hade jag megaenergi efter och kände att det är såhär det ska vara. Då blev man lite demotiverad för att komma hem och sätta sig hemma igen. Det beror ju på vad som motiverar en tror jag.”

Anställd 6 påpekar det även Maestro m.fl. (2020) belyser, att motivation beror på individuella faktorer och att alla inte drivs av samma motivatorer. Detta illustreras även tydligt i Schwartz värdeteori som förklarar att motivation och engagemang påverkar alla individer i olika mån. Av intervjuerna kunde slutsatsen dras att de flesta chefer inte har upplevt någon större förändring i motivation och engagemang i jämförelse med tidigare år, men att det beror på att alla har olika förutsättningar. Det blev tydligt att de som har stor familj som likaså haft arbete eller studier på distans, har påverkats mer av förändringen i jämförelse med dem som suttit hemma ensamma. Vi tror inte att anledningen till att majoriteten av de intervjuade haft en jämbördig upplevelse av distansarbete behöver bero på att de drivs av samma motivationsfaktorer, utan kan bero på att allas individuella faktorer har tillfredsställts. Somliga drivs av tydlig order från chef medan andra behöver mer frihet under ansvar, vilket även Maestro m.fl. (2020) bekräftar. Det finns en viss variation i hur de anställda upplever sina behov som uppfyllda, vilket kan indikera att förståelsen för motivationsfaktorernas vikt är olika stor hos olika chefer. Anställd 2 på företag B beskriver hur hen motiveras av att få vara med i utvecklingen, vilket kan bekräftas av majoriteten av både chefer och anställda vi intervjuat. Delaktighet, involvering och personlig utveckling är en betydande faktor som skapar motivation, enligt intervjuerna som utförts.

Ett annat perspektiv som upplystes under intervjuerna var hur vissa grupper blivit mer isolerade än andra. Tre av våra intervjuobjekt har roller som innefattar ett övergripande ansvar, vilket också innebär en avsaknad av sitt egna team. De anställda kommunicerar till stor del enbart med sina chefer och beställaren av uppdraget. Både anställd 1 på företag A, anställd 2 på företag B och anställd 7 på företag B har uttryckt en saknad efter kollegor, och ingen av de nämnda trodde innan pandemin att kollegor spelade en så stor roll för trivseln. Dessa personer vittnar om att

distansarbete har minskat deras motivation och engagemang som följd av att inte kunna bolla idéer med andra. Fenomenet kan diskuteras utifrån de tre C:na (Juneja, u.å). Författaren beskriver att ha någon som bryr sig (*eng: care*) om vad man gör kan vara grundläggande för att känna sig motiverad, något som varit svårt utan att tillhöra ett team. Vi har märkt att den dagliga kontakten och de veckovisa avstämningsmötena blir inte lika naturliga, jämfört med de individer som tillhör ett specifikt team. Finns det en risk att depression och oro kan komma som följd av isolering, vilket kan bidra till sämre självkänsla? Isolerade anställda med dålig självkänsla kan, enligt Juneja (u.å), drabbas av en känsla att de inte duger, vilket i sin tur kan påverka hur dess kompetens (*eng: competence*) används och hur de ser på sina framtida karriärmöjligheter inom företaget (*career*). Studiens författare kan därmed inte nog poängtera vikten att chefer som har anställda utan team, är observanta och aktivt arbetar med att skapa motivation på andra sätt, för att förhindra ett sådant händelseförlopp.

4.2 Verktyg för att öka engagemang och motivation

Intervjuer med chefer från företag A, B och C visade att ha roligt på arbetsplatsen är en viktig faktor för motivation. Det kunde avläsas att den inre motivationen stod i fokus då bekräftelse, tillit och uppskattning var återkommande begrepp. Detta ansågs vara viktigt både från kollegorna och chefen, den närmsta och högre upp i hierarkin. Som både intervjuobjekt och Maestro m.fl. (2020) poängterar är det viktigt att förstå att engagemang samt motivation skapas och upprätthålls olika hos olika individer. Vi menar därmed att även om alla behöver dessa faktorer för att göra ett bra arbete är det betydelsefullt att anpassa verktygen efter de anställdas individuella behov.

“Jag tycker det här med employee engagement är superviktigt, det gäller ju att förstå att alla är olika och det är det som gör det så komplext” - Anställd 6 på företag B

Många av intervjuobjekten som ansåg sig kunna prata med sina chefer om allt, ansåg också att nyckeln till en hälsosam arbetsplats är ömsesidig omtanke. Ledarskap som ger den anställda en känsla av tillhörighet, tillit, förtroende och självförtroende, har visat sig framgångsrika. Vårt resonemang om egenskaperna återfinns i Maslows (1943) behovstrappa som enligt Rubenowitz (2004) också kan kopplas till Herzbergs m.fl. (2010) motivationsfaktorer. Det är således egenskaper som kan leda till ökning av motivationen hos anställda. En övervägande del av de medverkande hade en god relation med sin chef, och visste att chefen brydde sig hur det gick för hen.

Det viktigt att en chef visar omsorg (*eng: care*) för sina anställda för att de ska känna sig delaktiga i organisationen enligt Juneja (u.å.). Författaren menar också att chefers omtanke kan bidra till att de anställda vågar kommunicera mer fritt. Detta är tydligt i intervjuerna då flera av de anställda menar att det finns en ömsesidig öppen kommunikation, och att de ofta kan yttra sina åsikter. Anställd 3 på företag A exemplifierar detta när hen berättade om en period då hen upplevde att chefen inte var tillräckligt tillgänglig. När hen informerade chefen om detta

upplevde hen en snabb förändring genom att chefen omgående bokade in fler avstämningsmöten med samtliga i teamet. Agerandet av chefen visar på anpassning, att hen lyssnar och agerar efter anställdas behov för att utöva så gott ledarskap som möjligt. Detta kan i sin tur associeras med det situationsanpassade ledarskap Gibson m.fl. (2002) beskriver som fördelaktigt under distansarbete, för att inte förlora förtroendet från anställda. Gibson m.fl. (2002) betonar fortsättningsvis att alla individer har olika stort behov av kommunikation och att även det kräver anpassning från chefer. Även anställd 2 på företag B uttryckte att en lättillgänglig chef, som ger feedback och snabbt besvarar hennes frågor. Whillans (2021) poängterar att feedback kan öka engagemanget. Studien har visat att avstämningsmöten samt medarbetarsamtal mellan chefer och anställda är något som genomförs regelbundet. Somliga utförs årligen, men merparten har träffats via Teams minst en gång i veckan. De som ses en gång i veckan har däremot förtydligat att mötena är mer eller mindre formella, och att diskussionsämnena varierar – allt handlar inte om den anställdes utveckling. Att träffas ofta är ett agerande som uppskattats mycket av de anställda, då de fått en chans att dela med sig av utmaningar samtidigt som de fått känslan av att chefen visar empati. Formella möten kan också anses påverka motivationen negativt i form av att de blir enformiga, men kan å andra sidan skapa motivation om chefen uppmuntrar och ger bekräftelse. En ökad frekvens av möten, oavsett formella eller informella, kan således vara uppskattat och att chefer anordnar dessa samtal kan indikera på omsorg i enlighet med Junejas (u.å.) teori.

Majoriteten av intervjuobjekten har känt en avsaknad av det sociala samspelet som i vanliga fall sker på kontoret. Att höra av sig till en kollega på Teams har enligt intervjuobjekten inte fallit sig lika naturligt som att knacka en kollega på axeln. För många har detta påverkat arbetstillfredsställelsen, och anställd 4 på företag B säger även att det påverkat engagemanget. Flera påpekade att det kontinuerliga vardagspratet försvunnit eftersom man, istället för att mötas i kontorslandskapet, måste boka ett möte eller en telefontid för att få kontakt med en kollega. Den sociala gemenskapen som bidrar till relationer med kollegor, skulle kunna spegla en grundläggande hygienfaktor som kan sänka motivationen och engagemanget hos en anställd om den saknas. Av denna anledning finns ett behov hos cheferna att göra kommunikationsvägarna enklare, för att underlätta ett mer kontinuerligt socialt samspel under distansarbete. Hygienfaktorer i vår studie kan vara sociala interaktioner samt ledarskap, faktorer som förändrats och påverkats av distansarbete. Det är således av stor vikt för chefer att arbeta med att uppfylla de grundläggande hygienfaktorerna, för att motivationen inte ska sjunka och för att uppnå ett högt engagemang hos de anställda. Eftersom det finns en efterfrågan på delvist distansarbete även efter pandemin är det av stor vikt att finna enklare kommunikationsvägar för den interna kommunikation.

“Vi försökte ha en sån walk and talk och träffas ute bara för att gå. Men jag tror faktiskt att det är viktigt med de här vardagsgrejerna.” - Anställd 4 på företag B

Det har blivit än viktigare för chefer att skapa en rolig arbetsplats trots bortfallet av fysiska möten. Chef 3 på företag C förklarade att det som motiverar både hen och hens anställda är att ha roligt, då även det skapar engagemang. Det har varit en upplevd svårighet på distans, eftersom lägre social kontakt givit lägre engagemang. För att upprätthålla det sociala samspelet uppgav flera chefer att de ordnat digital fika minst en gång i veckan, för att de anställda ska få möjligheten att prata om annat än arbetet och för att se varandra. Flera chefer vittnar däremot om låg närvaro, vilket vi anser motsäger den uttryckta avsaknaden av sociala kontakter. Chef 1 på företag C menade att den låga närvaron tyder på att alla inte har samma behov av det sociala. Till skillnad från majoriteten av intervjuobjektens låga närvaro uttryckte anställd 7 på företag B en glädje och uppskattning av aktiviteten. Hen berättade att alla i teamet värdesätter den halvtimmen i veckan högt, för att det blivit en plats där de stöttar och peppar varandra. Likt chef 1 berättade även chef 5 på företag B att hen upplevt svårigheter med att få alla att delta, men på grund av stress. Hen menade att de anställda är högrepresterande, och att de behöver påminnas om att tänka på sina välbefinnanden, eftersom distansarbete varit utmanande för motivationen. Ambitionen för ett gott ledarskap är enligt teorin att en chef ska agera som lagledare; lyssna och ge stöd istället för order (Allvin, 2001). Detta illustrerar flera av cheferna eftersom de har förståelse för att den minskade motivationen kan bero på brist av de grundläggande hygienfaktorerna, vilket vi tolkar som ett incitament att chefer bör arbeta mer med dem. Möjligen kan avsaknaden av detta arbete bero på att både chefer och anställda tänker att coronapandemin har ett slut, och att distansarbete inte är en långsiktig lösning. Chefers ansträngning med digital fika kan skapa ett kortsiktigt engagemang, men kanske är inställningen hos de anställda den viktigaste motivatorn.

“Jag tappar det sociala tappar, det är svårt, men det beror på vilket behov man har av det. Jag har inte ett jättestort behov, utan har kontakt med de jag behöver. Det blir ju mer påtagligt såhär än det blir om man är på plats.” - Anställd 2 på företag B

4.3 Delaktighet

Vikten av att känna sig delaktig har varit genomgående i intervjuerna som utförts. Delaktighet diskuterades utifrån två perspektiv: tillhörighet i en grupp och involvering i beslutsfattande. Frågan ställdes på ett sätt som gjorde den öppen för tolkning, vilket är anledningen till att svaren varierade.

4.3.1 Tillhörighet i en grupp

Majoriteten av de tillfrågade kände sig till stor del delaktiga vid beslut som berör de själva. Många hade också förståelse för att alla inte kan vara delaktiga i alla beslut. En faktor som samtliga diskuterade var vilka som närvarade på vilka möten. Detta var för oss en oväntat viktig del av de anställdas vardag, och möteskulturen i samtliga företag visade sig vara omfattande. Även chefer beskrev hur detta blivit en frekvent diskussion inom teamen. Merparten av de tillfrågade uttryckte att de sitter i digitala möten i princip hela dagen; teammöten,

medarbetarsamtal och projektmöten. Både chefer och anställda vittnade om att det blivit ytterst lite tid kvar att utföra de faktiska uppgifterna som diskuterades under mötena. Det uppmärksammades att, under distansarbete, har möten blivit mer tidseffektiva, då småpratet både innan och under mötet försvinner när alla deltar digitalt. Å andra sidan har både chefer och anställda uttryckt det som en nackdel eftersom småpratet kan bidra till gemenskap som påverkar tillhörigheten i gruppen. En direkt följd av den omfattande möteskulturen var hur både anställda och chefer tvingades boka möten flera veckor framöver – till och med en kvarts fika med en kollega kunde behöva bokas tre veckor i förväg. Anställda verkar mer bekymrade över möteskulturen jämfört med chefer, vilket kan bero på att chefer har mer inflytande i planeringen, och ofta är dem som bjuder in till möten. Likt hur Reichheld (2001) beskriver att en ska respektera den andras tid, är det viktigt att chefer och anställda för en öppen kommunikation om det blir för mötesintensivt.

“Det som är svårt är att alla har väldigt mycket möten, det är svårt att hitta en tid. Ibland får man boka tre veckor fram i tiden. Man tappar det här spontana. Allt blir så formellt.” - Anställd 7 på företag B

Hur anställdas engagemang och motivation har påverkats av möteskulturen, när varken kollegor och chef hinner träffas, är av stort intresse. En nackdel som flertalet av de tillfrågade cheferna nämnde var att de numera missar det tidigare självklara vardagssnacket med sina anställda. På grund av distansarbete har information om de anställdas privatliv hamnat i skymundan, vilket märks i gruppens dynamik. Cheferna löper större risk att gå miste om värdefull information om anställdas välmående, men även om eventuella brister i teamen och projekten. De flesta har medarbetarsamtal en gång i månaden, men det kan vara långt ifrån tillräckligt för att uppfatta allt som sker i organisationen. Det viktigaste är dock att chefen situationsanpassar antal möten och dess innehåll efter den enskilda anställdes behov och den situation företaget befinner sig i (Gibson m.fl., 2002). Det kan emellanåt även vara ont om tid vilket kan göra att medarbetarsamtalen handlar om projekt och arbetsuppgifter, istället för att ge chef eller anställd utrymme att dela med sig av sitt privatliv. Däremot verkar cheferna göra det de kan i den aktuella situationen, och chef 5 på företag B berättar om mer frekventa check-ins med teamen och att hen försöker visa mer uppmärksamhet på uppdragen. Samtliga chefer har upplevt önskemål på ökat antal kortare samtal med de anställda, ett önskemål de försökt uppnå i mån om tid. De har likaså försökt att ökat närvaron i teamens projektmöten och på digitala fika, för att upprätthålla gruppdynamiken som påtagligt minskat – något som Wang m.fl (2019) bekräftar som en viktig åtgärd.

Det finns en risk att motivationen minskar som följd av minskad närvaro av chef. Det finns därför ett behov att chefer ska visa sig tillgängliga men samtidigt verka för att anställda inte ska bli beroende av chefen. För att hitta denna balans rekommenderar Reichheld (2001) att chefer ska arbeta för att skapa självständiga team, något som han fortsatt menar kommer leda till ansvarstagande anställda samt ökat engagemang. Samtliga anställda har uttryckt att chefens närvaro är en grundsten för bibehålla motivation och delaktighet. Ingen kände oro att chefen inte

skulle ställa upp om hen behövdes. Kanske är det inte den fysiska närvaron av en chef som är nödvändig, utan att chefen visar sig tillgänglig och tar initiativ med sina anställda genom mental närvaro. Herzbergs m.fl. motivationsteori (2010) styrker detta genom att bekräftelse från chefer är en viktig faktor för att öka arbetstillfredsställelse. Vi har inga belägg för om anställda ansett sina chefer vara tillräckligt tillgängliga innan pandemin när alla arbetat på plats, men reflektionen att det blivit svårare för chefer att visa sig tillgängliga bör ändå diskuteras. Att som chef ta initiativ till möten med anställda är därmed lika viktigt oavsett distansarbete eller arbete på kontor. Likaså är det av vikt att bekräfta och uppmuntra anställda när alla sitter på distans. Som Herzberg m.fl. (2010) sammanfattar, angår det både chefer och anställda att stötta varandra, för att alla ska känna tillhörighet i en grupp och bibehålla motivationen.

“Jag trodde nog att man skulle tycka det var skönare att sitta hemma, att man inte skulle påverkas av att inte träffa sina kollegor. De är inte ens bästa vänner, men jag har insett att man verkligen vill träffa sina kollegor fysiskt. Det trodde jag inte var så viktigt för mig som det faktiskt är.” - Anställd 7 på företag B

Både chefer och anställda nämnde kaffeautomaten som en central plats på kontoret. Här fick man tillfälle att prata med kollegor på sin avdelning, chefer och folk från andra avdelningar, om annat än jobb. Det är på dessa platser relationer skapas och anammas; man diskuterar, delar kreativa ideér, stöttar och peppar varandra. Uppmuntran från chefer och kollegor genererar en trygghet som är viktig att bevara för gruppens delaktighet. Wang m.fl. (2019) bekräftar vår reflektion genom att beskriva hur risken för isolering ökar drastiskt om det sociala försvinner. Det sociala som i vanliga fall skapas och anammas vid kaffeautomaten faller bort under distansarbete, vilket många intervjuobjekt observerat och nämnt som saknat. Det finns således ett uppenbart behov av en arena likt kaffeautomaten även online för att bibehålla den sociala kontakten. Men hur skulle den se ut?

“Man tappar engagemang när man sitter hemma, och inte får kafferast-snacket, som man har när man sitter med en arbetsuppgift på kontoret.” - Chef 4 på företag C

4.3.2 Involvering i beslutsfattande

Delaktighet är, som nämnt tidigare, ett begrepp med många definitioner och i intervjuerna ställdes frågan kring de anställdas delaktighet i beslut som tas på företaget. Majoriteten av de anställda svarade att de känner sig fullt delaktiga och att det finns en hög transparens mellan beslutsfattande och anställda i team. Svaren kan däremot bero på om den anställda verkar i ett team eller har mer självständiga arbetsuppgifter, och de anställda som har en självständig roll är inte i lika hög grad beroende av andra aktörers åsikter. Detta gör att beslutsprocessen går betydligt snabbare. Samma anställda konstaterade även att det inte finns några problem med att lyfta frågor med chefer eller andra team och påpekade att det kan vara fördelaktigt att få olika synvinklar i ett ärende. Många chefer höll med de anställda, och förklarade att de försöker involvera sina anställda i beslut, för att öka delaktigheten i teamet. Genom att engagera sina anställda i de beslut de är behöriga till, kan sägas att cheferna uppfyller behovet av uppskattning

och status. Givet att de fysiologiska behoven samt behovet av säkerhet och kontakt är uppfyllda, har cheferna uppnått den fjärde nivån i Maslows behovspyramid vilket också innebär att gruppen är inom Herzbergs område för motivatorer. Sammantaget innebär det att gruppen kan beskrivas ha uppfyllt de grundläggande behoven och därmed kan utveckla högre nivåer av motivation och engagemang. Genom enkäter och medarbetarsamtal får cheferna en bild av anställdas åsikter. Underlaget används sedan när det aktuella beslutet diskuteras för att alla ska bli delaktiga. Medarbetarsamtal är således ett verktyg för att öka delaktigheten i ett team eller en organisation. En viktig faktor som både chef 1 och 2 på företag C tog upp, var betydelsen av att involvera anställda på områden där de är behöriga, för att undvika för många åsikter som i sin tur kan sakta ner beslutsprocessen.

Självständighet var ytterligare ett begrepp som nämndes av chefer vid frågan om delaktighet och anställdas involvering i beslut. Både chef 4 på företag C och chef 3 på företag A, ville uppmuntra till självständiga team som inte är beroende av en chef som beslutsfattare. Detta handlande kan anknytas till karriär (*eng: career*) i Junejas (u.å.) teori som menar att ge anställda ansvar att fatta egna beslut bekräftar chefens stöd till tillväxt av karriär, vilket kan öka engagemanget. På samma sätt ökar också möjligheten för personlig samt professionell utveckling. Hög självständighet kan anses driva hög lojalitet, då en chef som litar på att de anställda är självständiga nog att ta egna beslut har ett högt förtroende. Anställd 3 på företag A exemplifierade detta då de anställda på företaget genomfört kurser i självledarskap för att alla anställda ska bli självdrivande. Ett starkt självledarskap leder till starka beslutsfattare, något chef 3 på företag A bekräftar och anser är fördelaktigt ur både chefer samt anställdas perspektiv. Ett starkare självledarskap hos de anställda leder möjligen till ett mindre behov av ledare under distansarbetet, då flera anställda känt sig trygga i sina roller. Detta kan vi förknippa med Gibsons m.fl. (2002) tredje nivå i modellen om situationsanpassat ledarskap, där ledaren uppmuntrar till självständighet. Samtidigt är det viktigt med en chef som finns tillgänglig vid behov, eftersom det ska finnas ett ömsesidigt förtroende mellan chef och anställda, något som chef 3 bekräftar i sin intervju. Det är fördelaktigt med självständiga anställda eftersom ledare kan ha svårt att utöva sitt ledarskap under distans. Om ledaren anpassar sin ledarstil enligt den fjärde nivån i modellen, där den anställda är fullt självständig, finns det däremot risk att den anställda upplever en känsla av isolering.

Delaktigheten mellan chefer och anställda har likaså påverkats av distansarbetet, somliga anställda uttryckte en oro över att involveringen blivit bristfällig när några sitter på kontoret och några på distans. Diskussioner blir enklare när man träffas fysiskt på kontoret, särskilt eftersom intervjuobjekten upplevt svårigheter med att få kontakt med kollegor under distansarbete. Möten och projekt kan bli komplicerade om inte alla känner sig involverade eller får yttra sina åsikter, vilket i sig är ofördelaktigt för dels beslutsprocesser men främst organisationen. Anställda som sitter på distans kan därför anse att det skapas en orättvisa i att kollegor på plats på kontoret blir mer delaktiga på grund av just detta. För att distansarbetet inte ska missgynna anställda är det

viktigt att chefer finner en balans mellan distansledarskap och fysiskt ledarskap. Det är av vikt att ha en frekvent kommunikation, som går i linje med Avolio och Kahais (2003) teori om att bra kommunikation leder till att ledare kan visa på närvaro och delaktighet. Distansarbetet har krävt ett starkare distansledarskap för att chefers relation med de anställda inte ska försvagas. För att undvika att några känner sig isolerade från beslut och delaktighet är det viktigt att finna lösningar, synnerligen eftersom efterfrågan på distansarbete är hög även efter pandemins slut.

4.4 Lojalitet

Lojalitet kan definieras på många sätt. Därav valde vi att låta de tillfrågade först definiera vad lojalitet innebar för dem. Mest förekomna svaren var tillit, förtroende, ärlighet och stöttning. Lojalitet hänger samman med ett förpliktande till arbetsuppgifterna i en organisation och vi anser att anställd 4 på företag B beskrev det viktiga begreppet på bästa sätt:

“Lojalitet är något man känner med hjärtat att jag vill göra detta bra.”

Alla anställda beskrev deras kollegor och chefer som lojala. Därför ställdes en följdfråga kring hur mycket de anställda vågar prata med sina chefer om. Få hade problem med att prata med sin chef i det verkliga livet, detta kan bero på vikten av tillit och ömsesidig transparens, som Reichheld (2001) och Trefalt (2008) betonar. Somliga anställda uttryckte en oro för att prata med sin chef under distansarbete och anledningen tycktes vara svårigheten att tyda chefens humör över en datorskärm jämfört med att gå förbi chefens arbetsrum. På lika sätt kan det vara svårare för chefer att visa tillit och öppenhet gentemot sina anställda på distans (Trefalt, 2008). Vilket stämmer överens med Antonakis och Atwaters (2002) redogörelse om att ledares inflytande över anställda reduceras under distans. Anställd 1 på företag A beskrev att träffas på Teams inte är samma sak som att träffa någon öga mot öga, att det inte går att läsa av människor på samma sätt. Med grund i detta kunde slutsatsen dras att vissa av de tillfrågade oftare hade undvikit att lyfta ett problem med sin chef idag, jämfört med innan pandemin. Dessa signaler kan vara tecken på att relationen mellan chef och anställd samt likaså ledarskapet har brister på distans. Som Reichheld (2001) och Vitry (2013) beskriver skapar tillit en ökad kreativitet och transparens inom gruppen som kan leda till maximerade resultat, vilket innebär att det är oerhört viktigt att cheferna försöker skapa tid för de anställda även hemifrån.

Flertalet intervjuobjekt visade på exempel på lojalitet till företaget. Vissa berättade hur kollegor har åkt in till kontoret, trots rekommendationen att arbeta hemma. Anledningen var insikten att de inte behåller samma fokus hemma, och därmed presterar sämre. Att agera på en sådan insikt, istället för att vara bekväm och fortsätta med den sämre prestationen, kan visa på stor lojalitet. Ett annat exempel var hur anställda agerar utifrån att företagets mål också är ens personliga mål. Ytterligare ett exempel på att göra det lilla extra var enligt anställd 4 på företag B att man med glädje kan stanna kvar för ett möte på kontoret efter arbetstid, om det är akut, eftersom det finns en känsla av hängivenhet till arbetet. Flera intervjuade pratade också om ärlighet, både gentemot kollegor, chef och arbetsuppgifter. Ärlighet kan leda till bättre samarbete anställda sinsemellan.

“Ta XX som jobbar i mitt projekt nu. [...] Hen känner det som att det är hennes bebis. Hen är liksom, “jag vill det, mitt mål är företagets mål” [...] Det är enorm lojalitet.” - Anställd 4 på företag B

Slutligen var förtroende en viktig del utifrån intervjuobjektens perspektiv. Förtroende kan associeras med både relationer kollegor sinsemellan men även ett erkännande från chefer. De båda associationerna är del av Herzbergs m.fl. (2010) tvåfaktorsteori och om det finns förtroende, finns det motivation. Samtliga pratade om vikten att chefen litar på att det man gör är bra, att man får fatta egna beslut till den grad man har behörighet samt att få utvecklas till att bli mer självständig. Både Reichheld (2001) och Rubenowitz (2004) bekräftar de anställdas känslor med att beskriva fördelarna av att arbeta med självsäkra team. Vissa anställda uttryckte att de uppskattar frihet under ansvar, vilket Reichheld (2001) och Whillans (2021) beskriver som en grundsten till att teamen ska motiveras att vilja utveckla, inte bara sig själva utan också företaget som helhet – vilket är värdefullt. För vad är ett företag utan engagerade anställda?

4.5 Meningsskapande och mål

En tydlig målbild skapar motivation att vilja utvecklas, det Maestro m.fl. (2020) kallar inneboende motiv. Vidare är måluppföljning något som de intervjuade cheferna sade vara viktigt för att anställda ska uttrycka sin vilja till utveckling, samt att de får bekräftelse när de uppnått något. Chef 2 på företag C brukar uppmuntra anställda att skryta om ett uppnått mål och belyser vikten av att vara stolt över sig själv. Hen anser att uppmuntran leder till engagemang och fortsatt motivation. De tillfrågade cheferna har också givit liknande svar på frågan hur de skapar en meningsfull arbetsplats för de anställda. Majoriteten betonar spännande arbetsmiljö och utmanande arbetsuppgifter som viktigt för att öka de inneboende motiven. Chef 1 på företag C förtydligar hur alla anställda är olika, och att man därför behöver anpassa arbetsuppgifterna till vad en tror personen uppskattar. Chef 4 på företag C håller med, men menar dock att det ibland är lättare sagt än gjort.

Chef 1 på företag C berättade hur viktigt det är med närvarande anställda och chefer, för att öka tillgängligheten på arbetsplatsen och möjligheterna att hjälpa varandra. Det sistnämnda kan förknippas med Maestros m.fl. (2020) transcendent motiv för ökad motivation; att en handling ska uppnå en viss effekt hos andra. Detta stärkte chef 1 i intervjun genom att berätta att man som chef vill ge rätt förutsättningar för utveckling till sina anställda. Personlig utveckling var något som både chefer samt anställda tog upp i intervjuerna och som går hand i hand med mål. Att arbeta med mål är sammantaget ett väl använt verktyg för att skapa motivation, och många anställda uttrycker att företagen arbetar aktivt med målskapande. Chef 2 på företag C, samt chef 5 på företag B uttrycker att mål är ett effektivt och viktigt redskap för att skapa en känsla av att det man gör betyder något. Vid samtal med de anställda är synen huruvida målen följs upp varierande. Vissa får feedback i allt de gör, och återkopplar till målen varannan vecka, medan andras mål enbart återkopplas en gång per år. Genom målåterkoppling får de anställda en bild av den personliga utvecklingen som förhoppningsvis förbättrats. Målåterkoppling är även viktigt för

att upprätthålla motivationen för att uppnå ytterligare mål (Farmer, 2005; Avolio och Kahai, 2003). Anställd 5 på företag C uttryckte ett missnöje i att chefen endast återkopplade en gång om året. Hen berättade även ett upplevt hinder med att ge återkoppling till chefen, vilket kan indikera på ett bristande distansledarskap enligt Avolio och Kahai (2003). Möjligen har det blivit svårare att återkoppla och följa upp mål på distans, vilket kan vara anledningen att kommunikationen brister. För att använda mål som verktyg, för att skapa motivation hos de anställda, är det följaktligen betydelsefullt med bättre kommunikation och återkoppling. Den ökade återkopplingen kan sedan främja personlig utveckling för anställda, vilket enligt teorin ökar dess kompetens och förmågan att växa (Juneja, u.å.).

4.6 Fördelar och nackdelar med distansarbete

Samtliga intervjuobjekt uttryckte som tidigare nämnt att bristen av det mänskliga kroppsspråket och prata öga mot öga var det mest saknade. Det har varit svårt att se hur folk mår över datorskärmen, och en har förlorat pratet om privatlivet. Året har av vissa upplevts som väldigt ensamt. Mötena har också blivit enkelriktade, och det har varit svårt att få alla att delta i diskussioner när folk sitter hemma, vilket gjort att en del av de tillfrågade också har upplevt minskat engagemang och minskad motivation under året.

Risken för isolering vid distansarbete är omfattande (Wang m.fl., 2019). Däremot har svaren från somliga intervjuobjekt indikerat på att isolering i viss utsträckning varit fördelaktigt.

Distansarbete har inneburit färre störningsmoment i vardagen, vilket har inneburit en ökad effektivitet för de flesta. Anställd 3 på företag A beskriver hur hen får mer gjort hemifrån jämfört med att sitta i ett öppet kontorslandskap, då man inte störs av andra konversationer. Detta styrks av anställd 1 på företag A som på samma sätt menar att hen fått mer gjort hemifrån.

Distansarbetet har också medfört ett större fokus, vilket gjort att uppgifter som kräver mer koncentration hellre utförs hemifrån än på kontor. Däremot poängterar anställd 1 på företag A att kreativiteten ökar på kontoret eftersom det finns fler intryck att hämta där tillsammans med att det blir enklare att bolla idéer med kollegor som finns på plats. Under intervjuerna uttrycktes likväl en undran kring vad som kommer ske när vi återgår till kontoret, om vi kommer vara lika effektiva som vi varit hemma, och om det finns en risk att vi tappar effektiviteten. Flertalet av de tillfrågade cheferna har också uttryckt att möjligheten att sitta ostört varit en fördel för deras jobb. Gemensamt för de chefer och anställda med barn är att det varit svårt att behålla fokus när barnen kommit hem från skolan. Många har även äldre barn som helt eller delvis studerat hemifrån under året, vilket också setts som en stor utmaning. Anställd 1 på företag A beskriver hur de ibland suttit fyra personer hemma och hen berättade hur det ibland kommit sms från någon i familjen om att vara tystare för att en stör. Genomgående för personer utan barn samt för de vars barn varit i skolan, har dock varit att distansarbete till stor del setts som positivt och något som man föredrar även i framtiden. Chef 5 på företag B beskriver hur de är medvetna om att detta är ett problem, och att de gjort ett schema där de som upplevt störningsmoment hemifrån fått åka till kontoret för att finna bättre fokus.

Enligt Herzberg m.fl. (2010) har både hygienfaktorer och motivationsfaktorer stor inverkan på en organisations arbetssituation. En av de grundläggande hygienfaktorerna i vår studie kan vara den fysiska arbetsplatsen. Ett missnöje med denna hygienfaktor innebär därmed minskad motivation och engagemang. I denna studie har majoriteten av intervjuobjekten inte uppvisat direkta missnöjen med sina fysiska hemmakontor under distansarbete. Det främsta missnöjet med det fysiska hemmakontoret har visat sig vara den ergonomiska försämringen som ett par intervjuobjekt upplevt. Några har suttit vid ett skrivbord hemma, som däremot varken varit höj- eller sänkbart, medan somliga har suttit vid köksbordet på en obekväm köksstol. Anställd 7 på företag B beskriver hur hens arbetsplats behöver satsa mer på utrustningen. Hen beskriver hur hen har känt av den ergonomiska försämringen, trots att hen är yngre än flera av kollegorna. Företaget har sagt att de anställda ska köpa all utrustning själva, men den anställda beskrev att det blir för dyrt så hen har fortsatt sitta i köket. Chef 3 på företag A har uttryckt att de haft samma problem, men påvisar att företaget inte har någon skyldighet att ge alla höj- och sänkbart skrivbord eller anordna lämplig belysning hemma. Det har alltså uppstått en märkbar nackdel utifrån att hygienfaktorn i form av den fysiska arbetsplatsen inte är tillfredsställd, då missnöje kan påverka både anställdas och chefers motivation (Herzberg m.fl., 2010)

Uppfattningen av övergången till distansarbete har skiljt sig mellan de tillfrågade. Vissa har ansett att det inneburit mer stress. Exempelvis uttryckte anställd 1 på företag A, att distansarbete gjort henne mindre stressad, men mer uttråkad. En anställd som är uttråkad kan medföra att Junejas (u.å.) faktorer för employee engagement, såsom förpliktande, blir svårare att uppfylla. Juneja menar att anställda som uppskattar utmaningar är förpliktigade till sitt arbete, men utmaningar blir mer komplicerade om den anställda är uttråkad. Att en anställd är uttråkad behöver inte bero på att arbetsuppgifterna är tråkiga, utan kan bero på att det inte finns tillräckligt med utmaningar som motiverar. Därför kan det vara fördelaktigt med tydliga mål, som utmanar och leder till ökad prestation, något Maestro m.fl. (2020) menar kan leda till ökad motivation. Anställd 3 menar likaså att distansarbete inneburit en kraftigt minskad stress, speciellt som småbarnsförälder och ensam vuxen i hushållet. Behovet av en stabil vardag återfinns i Maslows (1943) behovstrappa och har för många kunnat tillgodoses under distansarbetet. Det kan vara en anledning till att majoriteten ser på arbetssättet som en fördel. Flertalet av de tillfrågade som är nöjda med övergången, nämner kostnadsbesparingar som en fördel av distansarbete. Samtliga företag har under året blivit mer flexibla i hur medarbetarna lägger upp sina jobb, vilket inneburit sparad tid och minskad stress. Ett citat av chef 4 på företag C beskriver just hur flexibiliteten inneburit ett hälsosammare liv för många av hennes anställda:

“Det är fördelaktigt att en del möten, när man vet att man bara ska lyssna, kan ta en promenad istället. Då ökar också engagemanget på ett sätt. Att man kan rensa hjärnan och få miljöombyte.”

Sammantaget har fördelarna med arbetssättet varit omfattande. Anställd 3 på företag A beskriver detta väl då företaget hen arbetar på, inte tillät distansarbete eller flexibilitet innan pandemin, och hen berättar att de högst troligt kommer fortsätta arbeta på distans även efter Covid-19.

4.7 Vad tror anställda och chefer händer efter coronapandemin?

Samtliga av våra intervjuobjekt har uttryckt en önskan om att fortsätta arbeta delvis hemifrån framöver. Samtliga vill arbeta två till tre dagar hemma och resterande på kontoret. Oavsett vem vi intervjuat, uttryckte ingen en vilja att återgå till kontorstider på plats till 100%. Det är därmed av stor vikt att företag redan innan pandemins slut diskuterar hur de ska hantera situationen med samtliga inom organisationen. Som studien visat är kommunikation en grundläggande faktor för en välfungerande organisation, vilket även Avolio och Kahai (2003) belyser som viktigt för att skapa delaktighet och tillit. Anställda och chefer vi intervjuat har samtliga pratat om delaktighet som något de värderar högt, och om ledningsgruppen på egen hand diskuterar företagets arbetssätt högst troligen inte kommer att uppskattas av personalen. Wang m.fl (2019) bekräftar vårt resonemang genom att beskriva att känslan av att de är viktiga för företaget kan minska om de känner sig förbisedda, vilket i sin tur påverkar motivationen och engagemanget negativt. Anställd 5 på företag C uttryckte att det i framtiden krävs tydligare riktlinjer för hur arbetsplatsen ska utformas, något Falkman (2020) betonar som viktigt för att undvika en ostrukturerad organisation. Tydliga riktlinjer krävs även för att utnyttja fördelen med att anställda kan arbeta på valfri plats. Chef 4 på företag C diskuterade om det anses okej att åka på semester med familjen, och arbeta flexibelt på distans. Hen menar att hen har samma förutsättningar att arbeta i exempelvis båten och kan vara lika tillgänglig på båten som på kontoret. Detta kan ses som en fördel för både den anställda och företaget i stort, då en tillfredsställd anställd ofta presterar bättre än en icke tillfredsställd (Webster, 2018; Maslow, 1943). En situation som problematiserades i intervjuerna var alla möten, där vissa fanns på distans och andra på plats på kontoret. Anställd 5 betonade risken med att de som deltar på mötena via Teams kan glömmas bort om vissa samtidigt finns på plats fysiskt. Det är viktigt för anställda att känna sig sedda även hemifrån, som en del i det nya flexibla arbetssättet, något som även Falkman (2020) bekräftar. Sammantaget, om en arbetsplats fortsatt kommer arbeta delvis hemifrån, är det viktigt att chefer och kollegor aktivt arbetar för att alla ska känna sig delaktiga – oavsett om de är på plats eller deltar på distans.

Ytterligare en faktor som anställda upplevt som en fördel av distansarbete, är att avstånd fått mindre betydelse. Med hjälp av det digitala verktyget Teams kan möten och konferenser genomföras digitalt på distans, vilket medför ett minskat resande (Falkman, 2020). Anställd 4 på företag C har tidigare rest till andra städer och spenderat flera timmar på tåg, hen ser därför en förhoppning om att framtida konferenser inte behöver kräva en helg eller en hel vecka. Hen ser gärna att konferenser och möten ska fortsätta hållas digitalt, vilket skapar möjlighet för fler aktörer från olika städer och länder att delta. Det finns därmed en chans att världens människor kommer dela med sig av mer kunskap, vilket i sin tur kan leda till en snabbare utveckling av

vissa branscher som följd av ökad expertis inom fler länder. Samtidigt som tekniken kan öka välmåendet och kunskapen i världen, minskar den ett resande som tidigare gjort stort avtryck på klimatet, något som anställda på företag A uttryckt är en stor fördel för framtida arbetssätt.

5. Slutsats

5.1 Förändring av employee engagement och arbetsmotivation

Det har skett en tydlig förändring i engagemang och motivation som följd av distansarbete hos de anställda, men möjligen är förändringen inte så stor som vi i början av studien trodde.

Majoriteten av de intervjuade har trivts med att arbeta på distans eftersom det varit färre störningsmoment på hemmakontoret och flera har upplevt en högre effektivitet. Det som enligt studien visat sig vara den största nackdelen och förändring med distansarbete är avsaknaden av det sociala samspelet. Samhörighet i gruppen och teamkänslan har försvunnit i takt med att motivationen för att delta på digital fika försvunnit. Den bristande motivationen beror inte på att intervjuobjekten inte känner behovet av att ha social kontakt med sina kollegor, utan grundas på att arbetstillfredsställelsen faller bort av att inte träffas fysiskt. Det digitala arbetssättet har även bidragit till svårigheter i kommunikation, både mellan chefer och anställda. Anställda har behov av en närvarande chef som frekvent kommunicerar, återkopplar och ger feedback för den anställdas personliga utveckling. Mellan kollegor har den naturliga kommunikationen försvunnit och studien har visat att det finns behov av bättre interna kommunikationsvägar för att den sociala samhörigheten ska upprätthållas. Kommunikationen mellan chefer och anställda har försämrats då somliga intervjuobjekt uttryckt en lägre grad av delaktighet på grund av distans, som en följd av bristande distansledarskap. Det har inneburit att anställda känt sig isolerade, vilket i sin tur påverkat engagemanget. Det behövs inte nödvändigtvis en ny typ av ledarskap, utan *mer* och *bättre* ledarskap. Det befintliga distansledarskapet har förändrats och studien visar att det finns ett behov av att situationsanpassa ledarskap för att främja det flexibla arbetssätt som distansarbete inneburit. Eftersom chefen har en så pass central roll krävs det att hen anpassar efter anställdas behov, synnerligen behovet av kommunikation, för att undvika att anställda upplever isolering.

Det kunde identifieras brister i de grundläggande hygienfaktorerna, såsom ledarskap, social interaktion och den fysiska arbetsplatsen. Missnöje gällande dessa faktorer kan, enligt både teori och empiri, indikera att motivationen minskar. Anställda har upplevt ergonomiska utmaningar under året, med bristande utrustning. Utifrån perspektivet om engagemang och motivation är detta däremot en faktor som är av mindre betydelse för de anställdas engagemang. Om chefer ska arbeta annorlunda, för att uppnå högre engagemang inom teamen, är de övriga hygienfaktorerna än viktigare att fokusera på. Motivationsfaktorerna, exempelvis bekräftelse och uppmuntran, har enligt studien varit svårare att kommunicera under distansarbete.

Vidare kan slutsatsen dras att lojalitet på arbetsplatsen är grundläggande för att lyckas skapa och bibehålla engagemang på arbetsplatsen. Studien har visat att detta varit en stor utmaning på distans. Att fortsätta uppmuntra och visa uppskattning till varandra samt arbeta för självständiga team, kommer vara avgörande för lojaliteten till företaget. Studien visar att anställda motiveras av att känna ansvar och mening och att spännande projekt kan leda deras karriärer framåt inom företaget. Anställda som vill utvecklas tillsammans med företaget har hög lojalitet, vilket indirekt bidrar till stort engagemang för hela teamet, vilket i sin tur innebär en bättre framtid för företaget. Behovet av social kontakt finns, men det behovet har inte visat sig kunna uppfyllas genom digitala aktiviteter. Sammantaget anar vi att den inte så tydliga förändringen beror på att distansarbetet hittills setts som en tillfällig lösning och att denna inställning kan ha varit en stor motivator för många.

5.2 Chefers och anställdas föreställning om framtida arbetssätt

Med anledning av att upplevelsen med distansarbete varit så pass god hos de intervjuade personerna finns möjligheten för ett liknande arbetssätt efter coronapandemin. Både anställda och chefer har enligt studien trivts med det flexibla, men bristen på social interaktion har format önskemål om distans två till tre dagar i veckan och att åka till kontoret resterande. Det flexibla arbetssättet och distansledarskap som möjligen kommer utvecklas efter coronapandemin kräver, enligt teorin, ett hårt arbete med att upprätthållas för att undvika en ostrukturerad organisation.

Det finns ingen mall för hur företag ska hantera övergången från åtta-till-fem på kontor till den nya flexibla arbetsplatsen hemifrån. Distansarbete är nytt för många och likt hur företag har anpassat arbetssättet under senaste året kommer det behöva fortsatt ständig anpassning i framtiden. Människan är en komplex varelse, och alla individer har behov som både arbetssätt och ledarskap behöver anpassas efter. Resultatet av studien visar att motivation och behov är en individuell faktor som skapas på olika sätt hos olika individer. Det är av vikt att nämna att det finns en förståelse för att allas behov inte kan tillgodoses och anpassas till i övergången, men den mänskliga faktorn är en nödvändig resurs för organisationer och som studien visar är det viktigt att det finns omsorg om den. Chefer behöver därmed vara extra uppmärksamma på samtliga anställda när personalen sitter hemma. Faktorer som tillgänglighet och lyhördhet kan spela stor roll när det inte finns fysisk gemenskap på samma sätt som existerar på kontor. Detta kan vara en bidragande faktor till ökad effektivitet, vilket därmed innebär att effektiviteten möjligen kommer minska lika mycket som den ökat under året, så snart de anställda återgår till kontoret. Behovet av att bolla sina idéer och dricka kaffe tillsammans har visats vara av större vikt än trott.

Samtliga företag har insett att stora delar av verksamheten går att genomföra hemifrån, med undantag för de delar som kräver tillgång till material eller speciella verktyg. Det finns därmed en stor chans att företag efter coronapandemin kommer minska de fysiska kontorsytorna. Efter tiden med distansarbete har samtliga företag vi pratat med, insett de ekonomiska fördelarna med att vara en flexibel arbetsplats. Om företag väljer att skära ner på kontorsyta, innebär det att

pengar som frigörs skulle kunna användas till att investeras i de anställdas arbetsmiljö i hemmet. Som vi kommit fram till tidigare är den fysiska arbetsplatsen inte av högsta prioritet eftersom det finns andra faktorer som kan anses vara viktigare för att skapa engagemang och motivation hos de anställda. Det kan därför anses vara en god lösning att investera i stolar, bord och belysning, om att det finns en hög efterfrågan bland de anställda, som i sådana fall antyder att andra motivationsfaktorer är uppfyllda.

6. Diskussion

6.1 Rekommendationer till chefer

Chefer bör inte underestimera de digitala verktyg som utvecklats under pandemin. Teams har blivit en livlina som gjort att företagen fortfarande är ovanför ytan, men även efter pandemin kan Teams användas till företagets fördel. Det digitala verktyg har under året utvecklats för att underlätta kommunikation och möten för organisationer, eftersom de inte har mötts fysiskt på kontor. Bland intervjuade chefer har det framkommit en saknad av fysiska möten. Möjligtvis är det enklare att ta beslut om beslutsfattande aktörer finns i samma rum? Möjligen är det svårare att yttra sin åsikt eller lägga fram förslag om en inte ser motpartens reaktion på ett tydligt sätt? Det är således intressant att diskutera vikten av fysiska möten och hur de hänger samman med det flexibla distansarbete som kommer utvecklas framöver. Det är svårt att säga hur viktigt det är med fysiska möten, men ju fler fysiska möten, desto mer försvinner distansarbete. Hur går det ihop med anställdas önskan om ett flexibelt arbetssätt? Möjligen är det av bekvämlighet som flertalet vill behålla fysiska möten? Det är en vana, och vissa arbetsuppgifter måste hanteras på plats på kontor. Viljan att ha fysiska möten kan också grundas i att de digitala verktygen inte är tillräckligt bra för att tillfredsställa behoven som annars uppfylls när kollegor möts fysiskt. Vidare är det svårt att diskutera om ett års erfarenhet av distansarbete givit tillräckligt med kunskap för att fastställa huruvida fysiska möten är mer gynnsamma än digitala.

De digitala verktygen har likaså utformat möjligheten att rekrytera folk från hela världen. Detta gör att företag kan rekrytera den som är mest passande för rollen, vilket innebär att ett företag i Sverige skulle kunna anställa en expert från exempelvis Indien. Tidsskillnaden skulle kunna medföra problem med live-kommunikation, men med hjälp av Teams kan båda parter både skriva och spela in ljudfiler. Alla roller kan förvisso inte finnas på andra sidan jorden, och emellanåt kan det krävas fysiska möten, men självständiga delar av verksamheter kan dra nytta av den digitala utvecklingen. Indirekt skulle detta innebära en högre konkurrens för svensk arbetskraft, men samtidigt blir företaget mer konkurrenskraftigt då de alltid har den bästa för rollen. På samma sätt kan svenska företag sälja sin arbetskraft samt expandera verksamheten till andra länder, vilket kan bidra till högre lönsamhet.

Mer kompetent, mer involverad och motiverad personal som drivs av att bli bättre, innebär att organisationen som helhet utvecklas. Att uppmuntra goda prestationer kommer leda till fler goda

prestationer och ett ökat engagemang. Ju mer involverad en anställd känner sig, desto större ansvar kan den våga ta. Frihet under ansvar kan vara fördelaktigt både för chefer och anställda, då chefer inte behöver spendera tid på sådant som anställda är tillräckligt självständiga att klara på egen hand. Självständighet är en faktor som anställda uppskattar, och självledarskap förutspås växa i framtiden. Fler och fler arbetsplatser kommer möjligen att arbeta på distans, vilket kan medföra en utveckling av självledarskap där anställda styr över sin tid och arbetsuppgifter. Det är intressant att framöver studera huruvida det kommer finnas svårigheter i att finna balans mellan att arbeta självständigt och arbeta kollektivt. Självledarskap främjar att anställda blir starkare och tryggare beslutsfattare, vilket i sin tur kan vara starka egenskaper att ha i teamen. Samtidigt kommer ett självledarskap leda till att anställda inte blir beroende av andra i samma grad som tidigare, varken av chefer eller kollegor. Det kommer möjligtvis innebära ett mindre behov av ledare i form av chefsroller. Hur skulle samhället att se ut om alla är sina egna ledare? Vidare tror vi att självledarskap kommer bli allt mer viktigt och att det finns behov hos företag att främja utvecklingen genom kurser eller föreläsningar. Synnerligen är det under distansarbete mer komplicerat att vara beroende av andra, dels för att det kan finnas brister i kommunikationsvägar men också för att undvika långdragna arbetsprocesser. Sedan kan det givetvis finnas behov av chefer att kontrollera anställdas arbete, för att inte riskera att verksamheten blir ineffektiv. Likaså kan moment som uppföljning och uppmuntran försvinna om det inte finns en tillgänglig chef, vilka är moment som visat sig viktiga för anställdas motivation samt engagemang. Det kan vara svårare att vara sin egen ledare och ge sig själv uppskattning eller inse sin egen kompetens.

6.2 Förslag till vidare studier

Samtliga intervjuade har upplevt förändringen under distansarbete som en fördel och kan i framtiden tänka sig ett liknande arbetssätt. Det är då av vikt för företag att vara lyhörda, och ha frekvent kommunikation med anställda kring individuella behov som påverkar engagemang samt motivation, för att dessa faktorer inte ska försummas. Möjligen har resultatet i denna studie påverkats av att de intervjuade inte arbetat hemifrån mer än ett år. Vi föreslår därmed att finns ett behov av att studera hur motivation sett ut efter en längre tid av distansarbete. För att underlätta kommunikation mellan chefer och anställda på distans är det nödvändigt att finna enklare kommunikationsvägar. Enligt resultatet finns det en bristfällig kommunikation, vilket kan missgynna organisationer och dess anställda. Förbättrade kommunikationsvägar kan bidra till ökad delaktighet men främst är det en viktig faktor för den stora avsaknaden av social samhörighet. I en framtid med distansarbete, behövs mer forskning kring hur det ska skapas arenor för att bibehålla teamkänslan trots den stora geografiska spridningen. Det saknas idag forskning kring hur företag bör hantera arbetsplatser som inte kommer att utnyttjas. Uppföljningar och undersökningar av det nya flexibla arbetssättet är något som kommer att påverka hur vi arbetar framöver. Kommer vi någonsin att gå tillbaka till det gamla arbetssättet? Eller kommer borta vara bra men hemma lika bra?

Referenslista

- Allvin, M. (2001). *Distansarbete. Ett instrument för frihet eller kontroll?* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Antonakis, J., Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The leadership Quarterly*. Volym. 13(6), 673-704. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00155-8
- Arbetsmiljöverket. 2020. *Smittrisker på arbetsplatsen*.
<https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/sjukdomar-smitta-och-mikrobiologiska-risker/smittrisker-i-arbetsmiljon/coronaviruset/smittrisker-pa-arbetsplatsen/> (Hämtad 2021-02-02)
- Avolio, B.J. & Kahai, S.S. (2003). Adding the "e" to leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, vol. 31, no. 4, pp. 325-338.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber.
- Danielsson, C. (2002). *Kulturförändring - en bok om hur och varför man bygger en god och stark företagskultur*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB.
- Farmer, L. A. (2005). Situational leadership: a model for leading telecommuters. *Journal of Nursing Management*, 13(6), 483-486. Doi 10.1111/j.1365-2934.2005.00573.x
- Folkhälsomyndigheten. 2021. *Resa i kollektivtrafiken*.
<https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/skydda-dig-och-andra/om-du-planerar-att-resa-i-kollektivtrafiken/> (Hämtad 2021-02-02)
- Gibson, J., W., Blackwell, C., W., Dominicis, P., Demerath, N. (2002). Telecommuting in the 21st Century: Benefits, Issues, and a Leadership Model Which Will Work. *The Journal of Leadership Studies*. Vol. 8, No. 4.
- Grey, C. (2009). *Organisationer (En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer)*. Lund: Studentlitteratur.
- Gustavsson, Sanna. 2020. *Distansarbete har ökat - med 400 procent*.
<https://chef.se/distansarbetet-har-okat-med-400-procent/> (Hämtad 2021-02-01)
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman Bloch, B. (2010) *The Motivation to Work* (12 uppl.). Transaction Publishers.
- Hultén, K. (2005). *Leva och arbeta i hemmet. Effekter av distansarbete för privat- och arbetsliv*. Hämtad från http://nile.lub.lu.se/arbarch/aa/2005/aa2005_vol11_s123-136.pdf (2021-05-25)
- Imperatori, Barbara. (2017). *Engagement and disengagement at work: Drivers and Organizational Practices to Sustain Employee Passion and Performance*. Hämtad från: <https://link.springer-com.ezproxy.ub.gu.se/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-51886-2.pdf>
- Juneja, Prachi. (u.å.). *Elements of Employee Engagement*. Hämtad 2021-04-19 från <https://www.managementstudyguide.com/employee-engagement-elements.htm>
- Juneja, Prachi. (u.å.). *3 C's of Employee Engagement*. Hämtad 2021-04-19 från <https://www.managementstudyguide.com/three-cs-of-employee-engagement.htm>
- Lid Falkman, L (författare). (2020). *Det nya normala - arbetssättet och kontoret*. Stockholm/Sverige. UR.
<https://urplay.se/program/218940-ur-samtiden-sveriges-vag-genom-pandemin-det-nya-normala-arbetssattet-och-kontoret>

- Maestro, H. M., Albiol, C. N., & Grau, G. M. (2020). *The New Ideal Worker: Organizations Between Work-Life Balance, Gender and Leadership*. Barcelona: Springer.
- Maslow, A.H. (1943) *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, Vol.50(4). DOI: 10.1037/h0054346
- Regeringen. (2013). Arbete, studier och möten på distans - hur påverkas resandet? *Delrapport 1: Distansarbete & flexibla arbetsformer*. Hämtad från Regeringen:
<https://www.regeringen.se/4a4f3b/contentassets/7bb237f0adf546daa36aaf044922f473/underlagsrapport-26---arbete-studier-och-moten-pa-distans-hur-paverkas-resandet.pdf>
- Reichheld, F. F. (2001). *Loyalty rules! How today's leaders build lasting relationships*.
<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/detail/detail?vid=0&sid=a34d7663-4290-48e4-bbed-e7407885a770%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZW9vc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=79285&db=nlebk> (Hämtad 2021-05-05)
- Rubenowitz, Sigvard. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Sturesson, L. (2000). *Distansarbete: Teknik, retorik, praktik*. Stockholm: Carlssons Bokförlag.
- Trefalt, S. (2008). *Between you and me: A relational perspective on managing work-nonwork boundaries*. (Doktorsavhandling, Cambridge studies in Business Administration, 3334666). Cambridge: Harvard Business School. Hämtad från: <https://www.proquest.com/docview/304598615/?pq-origsite=primo> (2021-05-26)
- TT. 2020. Här är ställena där du smittas av coronaviruset. *Dagens Industri*. 6 juni.
<https://www.di.se/nyheter/har-ar-stallena-dar-du-smittas-av-coronaviruset/> (Hämtad 2021-02-01)
- TT. 2020. Mindre trängsel i kollektivtrafiken. *Aftonbladet*. 25 november.
<https://www.aftonbladet.se/nyheter/a/0KBd0o/mindre-trangsel-i-kollektivtrafiken> (Hämtad 2020-02-02)
- Vitry, J. M. (2013). *Confluence of factors on leaders' decisions to implement a telework program: A qualitative multiple case study*. (Doktorsavhandling, Phoenix studies in Management organizational leadership and information systems and technologies, 3578586). Phoenix: University of Phoenix. Hämtad från
<https://www.proquest.com/docview/1499833862/?pq-origsite=primo> (2021-05-26).
- Wang, W, Albert, L, & Sun, Q. (2019). Employee insulation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3). 609-625. Doi: 10.1108/ER-06-2019-0246
- Webster, S. (2018). *Flexible Work Arrangements: Technology Enabling Emerging Populations of Millennials and Baby Boomers*. Hämtad från <https://www.proquest.com/docview/2046205802/?pq-origsite=primo> (2021-05-26).
- Whillans, A. (2021). Experimenting during the shift to virtual team work: Learnings from how teams adapted their activities during the COVID-19 pandemic. *Information and Organization*, vol.31(1). Doi: 10.1016/j.infoandorg.2021.100343
- Whillans, A. (2021). The start of time smart leadership. *Leader to Leader*, vol.2021(99), pp 64-69. Doi: 10.1002/ltl.20548

Figurer

Figur 1

Egen illustration av: Management Study Guide (u.å.). Elements of Employee Engagement [Hemsida]. Hämtad från <https://www.managementstudyguide.com/employee-engagement-elements.htm>.

Figur 2

Egen illustration av: Management Study Guide. (u.å.). [Hemsida]
Hämtad från <https://www.managementstudyguide.com/three-cs-of-employee-engagement.htm>

Figur 3

Egen illustration av två källor: Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation [Bok]; Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman Bloch, B. (2010) The Motivation to Work. [Bok]

Figur 4

Egen illustration av: Australian National University. (2020). Values: Schwartz theory of basic values. [Hemsida].
Hämtad från <https://i2s.anu.edu.au/resources/schwartz-theory-basic-values> .

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Chefer	Anställda
<p>Introduktion / om dig själv Kan du börja med att berätta lite om dig själv?</p> <p>Mer om arbetet Vad har du för roll och hur många personer ansvarar du för? Hur ser en vanlig dag på jobbet ut?</p> <p>Engagemang / delaktighet Vilka åtgärder anser du man kan göra för att skapa motivation så att dina anställda ska vilja arbeta och stanna kvar i ditt team? Vad tror du motiverar dina anställda? Vad motiverar dig? Förpliktigande/vilja: Hur jobbar du för att dina anställda ska känna sig delaktiga i beslut? Vad är lojalitet för dig? Hur jobbar du med att skapa detta i jobbet? Hur skapar ni en meningsfull arbetsplats för era anställda?</p> <p>Engagemang under distansarbete Hur har arbetet med engagemang och delaktighet påverkats av distansarbete? Arbetat ni aktivt med det idag eller har det blivit bortprioriterat på grund av Covid-19? Hur har du upplevt eventuell förändring som en fördel? Vad har du upplevt som en eventuell svårighet med arbetet med engagemang och delaktighet? Vad har ni använt för verktyg för att upprätthålla engagemanget även på distans? Tillit/lojalitet: Hur ofta får du förslag från medarbetare som jobbar på distans om förbättringsmöjligheter? Om ja, vad gör du med informationen? Hur säkerställer ni att anställda trivs? Har ni utfört enkäter? Tycker du att det är någon skillnad i engagemang, motivation, mellan på plats och distans? Och om ja, på vilket sätt är den annorlunda? Vad kan det bero på? Har det uppkommit någon oväntad konsekvens av distansarbete? Vad?</p> <p>Engagemang efter Covid-19 Efter corona, vad tror du och vad vill du händer då?</p>	<p>Introduktion / om dig själv Kan du börja med att berätta lite om dig själv?</p> <p>Mer om arbetet Vad har du för roll? Hur ser en vanlig dag på jobbet ut?</p> <p>Engagemang / delaktighet Vad motiverar dig? Hur upplever du att dina chefer visar tillit, lojalitet, motivation för att du ska vilja arbeta hårt och stanna kvar i ditt team? Hur känner du att dina chefer arbetar för att du ska känna dig delaktig i beslut som tas? Om du tycker att dina chefer uppmuntrar dig och gör att du känner dig delaktig, vad gör de? Hur värdesätter du företagets resultat och hur arbetar du med personliga mål? Delmål? Varför jobbar du på XXX? Vad är det som får dig att stanna kvar på arbetsplatsen? Vad är lojalitet för dig? Hur upplever du att dina chefer är lojala mot dig? Känner du att du vågar kommunicera fritt med dina chefer? Hur ofta ger du förslag under distansarbete om förbättringsmöjligheter till dina chefer? Hur brukar dina chefer reagera på dina förslag?</p> <p>Engagemang och delaktighet under distansarbete Hur har ditt engagemang påverkats av distansarbete? Jobbar du hårdare och mer hemma än på kontoret? Hur har dina chefer försökt stötta dig under distansarbetet? / hur har ni i teamet stöttat varandra? Och om du upplevt förändring, på vilket sätt är vardagen annorlunda? Är din motivation densamma? Fördelar/nackdelar? Har det kommit något oväntat av distansarbete? Vad tycker du att dina chefer kunde gjort annorlunda för att du skulle trivas/prestera bättre?</p> <p>Engagemang efter Covid-19 Efter corona, vad tror du och vad vill du händer då?</p>